



**UNIVERSIDAD DEL NORTE**

***Departamento de Ingeniería Industrial***

***Tesis De Maestría***

**Diseño de una Metodología de Evaluación para el  
Proceso de Diseño y Desarrollo de Servicios desde la  
Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

**Autor**

**DAYNI MARIET REYES SANJUÁN**

**Director**

**RITA PATRICIA PEÑABAENA NIEBLES**

**Barranquilla, 2016**





## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar quiero agradecerle a Dios por haberme permitido culminar esta etapa de manera satisfactoria y haber puesto en mi camino a mi directora de tesis, la Dra. Rita Peña-Baena quien con su conocimiento, esfuerzo y dedicación fueron fundamentales para llevar a cabo mi investigación.

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, su amor y confianza, quienes creyeron en mí y en los resultados que he podido obtener a lo largo de mi vida profesional. A mis amigos y compañeros de clase, quienes estuvieron presentes y fueron un apoyo importante para motivarme a la culminación de la presente tesis.

Agradezco a la comunidad educativa de la Fundación Universidad del Norte, especialmente a mis profesores por haber forjado los conocimientos necesarios para desarrollar con éxito el presente trabajo.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	9
1.1. Antecedentes .....	9
1.2. Planteamiento del Problema .....	12
1.3. Justificación de la Investigación .....	15
1.4. Objetivos .....	16
1.4.1. Objetivo General .....	16
1.4.2. Objetivos Específicos .....	17
1.5. Metodología .....	17
1.5.1. Revisión Documental .....	17
1.5.2. Propuesta de un Modelo para el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario	18
1.5.3. Diseño de la propuesta Metodológica para el Proceso de Diseño y Desarrollo de la Publicidad desde la Ingeniería Concurrente .....	18
1.5.4. Validación y Análisis de Resultados .....	19
1.5.5. Conclusiones y Líneas futuras .....	19
1.6. Estructura de la Tesis .....	19
1.7. Aportaciones .....	20
1.7.1. Aportaciones Teóricas .....	20
1.7.2. Aportaciones Prácticas .....	20
1.7.3. Publicaciones y Divulgación al Conocimiento .....	20
2. REVISIÓN DOCUMENTAL .....	23
2.1. Introducción .....	23
2.2. Metodología de la Investigación .....	26
2.3. Método de Clasificación .....	27
2.4. Resultados y Análisis .....	30
2.4.1. ¿Cuál es el propósito de la investigación? .....	32
2.4.2. ¿Cuál es la naturaleza de los datos? .....	32
2.4.3. ¿Cuáles son las fases del ADDP más abordadas por los autores? .....	33
2.4.4. ¿Cuáles son las dimensiones de la IC que los autores más involucran en sus estudios? .....	34
2.4.5. ¿Cuántas dimensiones de la IC son abordadas por estudio? .....	35



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

2.4.6.	¿Cuáles son las dimensiones de la IC que cada etapa del ADDP estudia? .....	36
2.4.7.	¿Cuáles son las herramientas que la IC aplica en el ADDP? .....	45
2.5.	Agenda de Investigación .....	47
3.	DISEÑO DE UN MODELO PARA EL PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO PUBLICITARIO	50
3.1.	Introducción .....	50
3.2.	La Publicidad y su Evolución .....	52
3.3.	Generalidades de la Publicidad.....	54
3.3.1.	Concepto de Publicidad .....	54
3.3.2.	Publicidad en la Economía Mundial .....	55
3.3.3.	Industria Publicitaria.....	56
3.4.	Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario .....	59
3.4.1.	Etapas del ADDP según Doyle y Fenwick.....	60
3.4.2.	Etapas del ADDP según Erickson .....	62
3.4.3.	Etapas del ADDP según Palacio y Santana.....	65
3.4.4.	Etapas del ADDP según Wilmshurst y Mackay .....	65
3.4.5.	Modelo Propuesto para el ADDP.....	67
3.4.6.	Principales Hallazgos y Conclusiones.....	84
4.	PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EVALUAR EL PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO PUBLICITARIO.....	86
4.1.	Introducción .....	86
4.2.	Generalidades de la Propuesta Metodológica.....	87
4.2.1.	Eje de la Propuesta Metodológica.....	87
4.2.2.	Marco General de la Propuesta de Evaluación.....	88
4.3.	Metodología Propuesta .....	95
4.3.1.	Definición de la Propuesta Metodológica .....	95
4.3.2.	Etapas de la Propuesta Metodológica de Evaluación.....	98
4.3.3.	Caracterización de la Propuesta Metodológica.....	100
4.4.	Herramienta de Evaluación.....	106
4.4.1.	Definición de las Dimensiones a Evaluar.....	106
4.4.3.	Determinar la Escala de Evaluación.....	112
4.4.4.	Tablas Generales de Evaluación .....	113
5.	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PUBLICITARIO .....	115



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

5.1.	Introducción .....	115
5.2.	Presentación de la Empresa.....	116
5.2.1.	Generalidades de la Empresa .....	116
5.2.2.	Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario en SONOVISTA PUBLICIDAD S.A.S.	118
5.3.	Aplicación de la Propuesta .....	120
5.3.1.	Resultados Relevantes.....	121
6.	CONCLUSIONES Y LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .....	136
6.1.	Conclusiones .....	136
6.2.	Futuras Líneas de Investigación.....	138
	REFERENCIAS .....	139
	ANEXOS .....	145
	ANEXO 1. HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	146
	ANEXO 2. HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA IDENTIFICACIÓN DEL OBJETIVO PUBLICITARIO.....	157
	ANEXO 3. HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL DISEÑO DE LA CAMPAÑA .....	164
	ANEXO 4. HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL PLAN DE MEDIOS.....	175
	ANEXO 5. HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL LANZAMIENTO DE LA CAMPAÑA .....	187
	ANEXO 6. HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN DE LA CAMPAÑA .....	195



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de artículos de acuerdo al propósito de la investigación .....	32
Figura 2. Distribución de Artículos de acuerdo a la naturaleza de los datos .....	33
Figura 3. Distribución de los artículos de acuerdo a la Naturaleza de los datos en el Propósito de la Investigación.....	33
Figura 4. Distribución de los artículos de acuerdo al número de dimensiones abordadas .	36
Figura 5. Relación entre los actores en la industria publicitaria (Elaboración Propia). .....	59
Figura 6. Proceso de Diseño y Desarrollo de Publicidad según Doyle, P y Fenwick, I.....	62
Figura 7. Proceso de Diseño y Desarrollo de Publicidad según Wilmshurst, J., y Mackay, A., .....	67
Figura 8. Diagrama de Proceso del ADDP según Doyle y Fenwick (Elaboración Propia) .....	70
Figura 9. Diagrama de Proceso del ADDP según Erickson (Elaboración Propia) .....	71
Figura 10. Diagrama de Proceso del ADDP según Palacio y Santana (Elaboración Propia) .	72
Figura 11. Diagrama de Proceso del ADDP según Wilmshurst y Mackay (Elaboración Propia).....	73
Figura 12. Etapas del ADDP propuestas (Elaboración Propia).....	79
Figura 13. Modelo del ADDP propuesto (Elaboración Propia) .....	83
Figura 14. Ciclo PHVA planteado por Deming .....	95
Figura 15. Estructura de un marco integrador del ADDP en ambiente concurrente haciendo uso del ciclo PHVA (Elaboración Propia).....	97
Figura 16. Factores para Planear el ADDP (Elaboración Propia) .....	102
Figura 17. Factores para Hacer el ADDP (Elaboración Propia) .....	103
Figura 18. Factores para Verificar el ADDP (Elaboración Propia).....	104
Figura 19. Factores para Actuar en el ADDP (Elaboración Propia) .....	105
Figura 20. Estructura Organizacional de SONOVISTA PUBLICIDAD.....	118
Figura 21. Modelado del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario de SONOVISTA PUBLICIDAD .....	119



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución Histórica de los artículos por Década .....	31
Tabla 2. Distribución de los artículos por Revista.....	31
Tabla 3. Distribución de artículos de acuerdo a la fase del ADDP.....	34
Tabla 4. Distribución de Artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC .....	35
Tabla 5. Distribución de artículos de acuerdo al propósito de la investigación en la cantidad de dimensiones de la IC abordadas .....	36
Tabla 6. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Investigación de Mercado .....	37
Tabla 7. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Definición del Mercado Objetivo.....	38
Tabla 8. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Definición del Objetivo Publicitario.....	40
Tabla 9. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Diseño de la Campaña .....	41
Tabla 10. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Planeación de Medios.....	42
Tabla 11. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Lanzamiento.....	43
Tabla 12. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Retroalimentación .....	44
Tabla 13. Distribución de las herramientas utilizadas en los artículos por dimensión de la IC .....	47
Tabla 14. Comparativo de las etapas del ADDP por autor .....	76
Tabla 15. Resumen de las etapas del nuevo modelo de ADDP .....	78
Tabla 16. Indicadores.....	101
Tabla 17. Resultados para Planear el ADDP .....	124
Tabla 18. Resultados para Hacer el ADDP .....	127
Tabla 19. Resultados para Verificar el ADDP .....	130
Tabla 20. Resultados para Actuar en el ADDP .....	133





***Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario***



## Capítulo 1 **INTRODUCCIÓN**



## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

Para la década de los 90's la publicidad parecía que llegaba a su fin. Los gastos de publicidad alcanzaba su máximo, la facturación se reducía, abundaban los despidos y la eficacia del enfoque tradicional publicitario se reducía (Rust and Oliver 1994). De alguna manera, la agencia de publicidad tradicional (dividida en departamentos estandarizados y rígidos) no se está adaptando con velocidad suficiente a las nuevas necesidades de los anunciantes, que no quieren entender de disciplinas o de especialidades profesionales, sino de solución de problemas, y que se encuentran con frecuencia ante visiones demasiado fragmentadas, aunque no haya que atribuir toda la culpa a las empresas publicitarias. La agencia da una respuesta parcial y cada vez más limitada debido a la poca eficiencia de los equipos de trabajo de las agencias (Cavia and Blanco 2012).



Hoch (2013) define que la creación de una campaña de publicidad o comercialización exitosa requiere de una fórmula complicada, que incluye la capacidad de innovación, la asunción de riesgos, y la suerte. Para ello, la Gestión por Procesos se ha desarrollado en los últimos años como una excelente herramienta para la concreción de las estrategias y el desarrollo de la Mejora Continua con un enfoque holístico y sistémico de la organización. Se plantea la necesidad que presentan las organizaciones en la actualidad en considerar el enfoque de procesos desde el mismo momento de diseño de sus estrategias y no solo como un proceso de mejora. Diferentes entrevistas con expertos, exponen que lo que se necesita para gestionar este proceso es crear una asociación valiosa y de confianza entre la agencia publicitaria y la empresa cliente para obtener un crecimiento mutuo a largo plazo. En cuanto al mercadeo se necesitarán equipos de trabajo equipados con tecnologías y comunicaciones organizados de forma eficiente y eficaz para crear y moverse con velocidad en tiempo real, ya que la era digital está impuesta.

Lord (2013) argumenta que la automatización de los procesos a través del uso de tecnologías sofisticadas, servirán para complementar y mejorar el talento creativo liberándoles el tiempo que consumen en la planificación manual y en tareas rutinarias. A su vez expresa que el personal involucrado en el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario no puede seguir operando en departamentos separados, debido a que la comercialización, los datos y la tecnología deben estar alineados.

Para llevar a cabo tal alineación, se ha desarrollado una de las estrategias más importantes que trabaja bajo la premisa del desarrollo concurrente y sincronizado de las actividades, donde se integren el recurso humano, la información, la tecnología y los stakeholders y se conoce como Ingeniería Concurrente. Su aplicación sería vital para transformar la industria publicitaria en cuanto a la administración y gestión de sus procesos.

Sin lugar a dudas, la introducción de esta nueva metodología en la industria publicitaria no puede llevarse a cabo sin identificar la necesidad de su implementación en el sector. Estudios realizados demuestran que el tema más abordado en las investigaciones en el



ámbito publicitario están relacionados a la práctica publicitaria el cual incluye la gestión de la publicidad, temas de medios de comunicación y se exponen las preocupaciones de las agencias de publicidad (Kim et al. 2014; Yale and Gilly 1988). Basado en este resultado, respecto a los temas más abordados, se concluye que los investigadores han demostrado su preocupación en exponer y resolver los problemas que se presentan en esta industria y la urgencia de soluciones eficientes.

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones dirigidas a mejorar el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario no lo hacen de forma holística, ya que solo se enfocan en un solo proceso, actividad o dimensión. Estudios previos sobre la mejora de procesos se presentan desde 1973, concentrado su mayor desarrollo en la década del 2000 al 2009 (Khang et al. 2015). La dimensión más estudiada, que es la organizacional, se centra en estudiar la relación agencia-cliente, la creatividad y la relación entre los departamentos y equipos de trabajo, debido a la corta relación entre la agencia y el cliente por la falta de creatividad en las campañas.

La frecuencia en los estudios que han abordado el desarrollo de una metodología para estudiar la industria publicitaria es baja (Khang et al. 2015; Kim et al. 2014), por lo que se hace importante desarrollar herramientas de medición en los que se puedan incluir estrategias innovadoras que permitan el desarrollo más eficiente de los procesos publicitarios.

En esta investigación se presentará el diseño de una nueva metodología que permitirá evaluar el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario desde el enfoque de la Ingeniería Concurrente con el fin de ser más eficientes en la consecución de los objetivos en esta industria. Esta metodología estará orientada a evaluar el estado actual del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario en términos de las dimensiones de la Ingeniería Concurrente (Organizacional, Recurso Humano, Información, Tecnología y Mercadeo) haciendo uso de una herramienta de medición apoyado en el concepto de la mejora continua. Como propósito se pretende a un mediano plazo conseguir mejorar en términos de productividad y competitividad las empresas de este sector.



## **1.2. Planteamiento del Problema**

La publicidad ha sido definida como una herramienta de comunicación que permite la entrega de mensajes controlados de forma masiva al mismo tiempo y a un bajo costo por mensaje (Wilmshurst and Mackay 2010). Los servicios de publicidad, se definen como paquetes de actividades o procesos que se ofrecen a las empresas clientes y está encargada de la planificación, producción y/o entrega del material publicitario y los servicios relacionados con el mismo (Grönroos 1980). Este servicio debe estar proporcionado por personal calificado, y es de carácter consultivo y se centra en la resolución de problemas diseñados para mejorar en última instancia, el rendimiento de compra de la empresa y el bienestar (Wilson 1972). Como salida, se espera que la publicidad influya en las actitudes, las intenciones y el comportamiento de los clientes finales del cliente y por lo tanto aumentar las ventas y contribuir al crecimiento de la empresa cliente (Boojihawon 2007).

Para los anunciantes, quienes son los clientes de las empresas publicitarias, los tres factores claves a la hora de seleccionar una agencia se basan en la preparación del equipo de profesionales que la conforman, la capacidad creativa y la aportación a la planificación estratégica, traduciéndose en los aspectos más importantes al momento de crear una verdadera ventaja competitiva y una relación más duradera entre cliente y agencia (Lorenzo and Aguerrebere 2013). Sin embargo las agencias de publicidad presentan una crisis provocada por el descenso en el número de clientes o el descenso del número de marcas que gestiona la agencia de cada cliente.

A nivel global, un estudio realizado por la American Association of Advertising Agencies en 1997 presenta una tendencia decreciente de la relación cliente-agencia, que pasa de un promedio de 7.2 años a un estimado promedio de 4 años para el 2010 (Zeithaml and Bitner 2002). En Colombia, el 25% de los casos la relación agencia-anunciante tiene un tiempo de duración mayor a cinco años con un nivel de satisfacción que no pasa de 60% y un 27% de los casos probablemente cambie su agencia el próximo año (Mercadeo 2006). La causa de la corta longevidad en la permanencia de la relación radica en que los clientes



reconocen que conservar una agencia por largos años puede conllevar a una pérdida de creatividad a nivel de ideas (Gómez 2010).

O'Farrell y Moffat (1991) exponen la existencia de un proceso complejo en las interacciones entre el cliente y el proveedor, y de las relaciones sociales y la confianza que permiten la estrecha integración de la experiencia que ofrecen en cualquier etapa de la secuencia de la producción publicitaria, debido a la amplia red con la que debe contar toda organización publicitaria. Este problema puede alterar no sólo la gama de opciones estratégicas disponibles, sino también la base de recursos y mecanismos disponibles para su búsqueda (Boojihawon 2007).

Baudin (2011) expone que se ha podido demostrar mediante estudios que el 60% del costo de un servicio se centra en la base del diseño y los expertos en certificación de calidad ISO9000 estiman que el 70% de los problemas relacionados con las artes gráficas se originan en la etapa de planeación causada por la falta de comunicación, fallas de planeación, ausencia de coordinación, actuación sin prevención y presión sobre la producción (G-Trade 2015), ocasionando reprocesos durante la creación publicitaria y disminuyendo los tiempos de entrega. Por esta razón, Wilmshurst y Mackay (Wilmshurst and Mackay 2010) plantean que la actividad publicitaria debe ser planificada, no al azar para que pueda ser eficaz, y se debe determinar cuál es el propósito esencial de las actividades de publicidad y qué elementos se encuentran asociados a cada actividad.

Otro problema que enfrentan las agencias de publicidad es la falta de autonomía en los procesos y excesivos métodos burocráticos que disminuyen el ritmo de trabajo, es decir que las agencias actualmente tienen una estructura organizacional con una amplia profundidad de cargos verticales (Lorenzo and Aguerrebere 2013), convirtiéndolas en empresas ineficientes porque se reduce la capacidad de la organización para reaccionar rápidamente a un clima de negocios que cambia constantemente. A su vez, el control centralizado del poder conlleva a empresas ineficaces si en la parte superior de la estructura es característico un liderazgo débil para gestionar toda la organización.



Existe un problema adicional y es el alto gasto de las empresas publicitarias en el personal (Lorenzo and Aguerrebere 2013), el cual representa por lo menos 50% del gasto total (Daniels 1995). En cualquier crisis que la organización enfrente, se reduce el personal, afectando la capacidad creativa y el nivel de profesionalismo. Amir Kassaei (Luque 2011), director creativo mundial en DDB, denunció que la industria no está siendo capaz de retener al talento creativo y que los profesionales están dando el salto a otros sectores más científicos y tecnológicos y actualmente no le da respuesta a esa gente creativa.

Las iniciativas para afrontar las situaciones que las empresas del sector encuentran en su continua actividad deben tener como referente la gestión por procesos para enfrentar los síntomas anteriormente expuestos y reducirlos tomándolo como una estrategia válida para lograr incrementos en la productividad y contribuir a la creación de valor. Por tanto, la industria publicitaria se desarrolla en un medio de cambios en el que se desenvuelven marcas, agencias y consumidores. Esto ocasiona que las empresas y organizaciones se enfrenten a nuevas necesidades de comunicación modificando sus estrategias de marketing y publicidad y redefiniendo sus estructuras organizacionales en esa búsqueda de la adaptación. Además, se ha destacado que la situación actual de esta industria es la priorización del talento sobre la logística, donde las grandes infraestructuras pasan a ser menos necesarias y el desarrollo del trabajo en equipo se convierte en otro valor diferencial de la actividad publicitaria. Se crean redes entre actores, recursos, actividades y clientes lo que forma una característica intrínseca de su actividad económica (Boojihawon 2007; Publicidad 2010; Alameda-García et al. 2013).

El Proceso de Diseño y Desarrollo de Publicidad se puede ver mejor como un proceso en el que se debe facilitar el flujo en las actividades que lo conforman y que su implementación logre un mejoramiento continuo de los mismos. Gestionar las empresas y las relaciones con los clientes, proveedores, empleados y accionistas hace que se necesite identificar fallas en la organización que no conducen a los resultados esperados.

Por lo expuesto anteriormente y teniendo en cuenta la problemática se plantea el siguiente interrogante:





***¿Puede el diseño de una metodología apropiada para la evaluación del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario basado en los criterios de la Ingeniería Concurrente determinar fallas en el proceso conducentes a la mejora continua?***

### **1.3. Justificación de la Investigación**

La Ingeniería Concurrente privilegia las fases de diseño y especificación, obteniendo así una definición más completa y refinada, reduciendo la posibilidad de realizar cambios posteriores y racionalizando los tiempos y recursos de diseño, mejorando la eficacia del proceso. Es decir, que es importante para una organización concentrar esfuerzos en la fase del diseño, que es donde se encuentra el mayor porcentaje del costo final de sus productos o servicios.

Dentro del sector servicios se identifica uno de los sectores que ha conseguido un aporte importante a la economía y es el sector publicitario (Alameda-García et al. 2013). La aportación de la publicidad como industria al PIB mundial se sitúa entre el 1.5% y el 3%. De esta misma forma una agencia publicitaria es uno de los proveedores al que más dinero confían las empresas pero también uno en el que ponen más expectativas ayudándoles a crecer su negocio en un 22% (Lorenzo and Aguerrebere 2013). Debido a su rol de intermediario y añadir un valor añadido a un bien o servicio anunciado se requiere de una optimización de sus procesos para brindar un servicio de calidad debido a su importancia.

La importancia de mejorar la gestión de las agencias de publicidad radica en las campañas "mal hechas por la falta de procedimientos sistematizados" o la "mala calidad de los *briefings* (documento que detalla las áreas de interés para solucionar el problema y una formulación de la posible solución)" que reciben los creativos (Robles 2014). Esto genera un alto impacto en el Good Will de la compañía y colocando en entredicho la consecución de los objetivos publicitarios por parte de las agencias disminuyendo su eficacia (Palacio and Santana 1999).



La implementación de la Ingeniería Concurrente dentro de una organización sirve para que las actividades de ingeniería en los procesos de desarrollo no se realicen de manera secuencial, sino que se integren y se realicen en paralelo, siempre que sea posible (Rizo and Navarro 2002). De ahí su importancia para que en el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario se maneje este enfoque, ya que permite reducir los tiempos de entrega del anuncio, la calidad del mismo y consecuentemente, se puede mejorar la satisfacción de los clientes, debido a la necesidad de tener empresas eficientes que logren sobrevivir en el mercado.

A pesar de las investigaciones realizadas, la literatura existente fragmenta sus estudios y en el sector publicitario actualmente no se ha incluido un entorno de carácter integrador que involucre una estrategia organizacional con procesos sistematizados, con un flujo de información transversal, equipos multidisciplinarios y herramientas tecnológicas integradas a lo largo de todas las actividades que intervienen en el Proceso de Diseño y Desarrollo de Publicidad. A partir de esto, surge la necesidad de diseñar una metodología robusta que evalúe el Proceso de Diseño y Desarrollo de la Publicidad y que integre las dimensiones de la Ingeniería Concurrente lo que conlleva a la reducción de costos, tiempos improductivos, optimización del proceso y mejora de la calidad de la campaña publicitaria, consiguiendo aumentar a un mediano plazo su productividad y competitividad.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Diseñar una metodología que evalúe el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario desde la perspectiva de la Ingeniería Concurrente realizando las aportaciones necesarias para su planificación estratégica y a la mejora continua, que permita a un mediano plazo avances en la productividad y competitividad de las empresas del sector.



### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar una revisión literaria para identificar los aspectos más relevantes que permita integrar las etapas que conforman el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario a la luz de la Ingeniería Concurrente.
- Proponer un modelo para el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario a través de una metodología de comparación para determinar las etapas y actividades que lo conformaran.
- Establecer las variables, factores, dimensiones e indicadores que permitan diseñar una metodología de evaluación del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario.
- Diseñar una herramienta de medición para evaluar el estado actual del Proceso de Diseño y Desarrollo del sector publicitario.
- Validar la herramienta propuesta mediante la aplicación del instrumento de evaluación en una empresa del sector publicitario para realizar los ajustes necesarios.

## **1.5. Metodología**

Para llevar a cabo la investigación propuesta se establecerá la siguiente metodología que permitirá alcanzar los objetivos estructurada en 4 fases y permitirá el desarrollo de la misma.

### **1.5.1. Revisión Documental**

Se lleva a cabo un análisis de la literatura que permita determinar las investigaciones realizadas en el marco referencial del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario a través de las siguientes etapas:

- I. Investigar en las diferentes bases de datos artículos científicos que hayan desarrollado investigaciones que aborden el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario a la luz de las dimensiones que la Ingeniería Concurrente propone.



- II. Diseñar la metodología que permita clasificar los artículos investigados.
- III. Determinar una agenda de investigación que incluya las brechas detectadas en la literatura basada en el análisis de los resultados del marco clasificatorio.

### **1.5.2. Propuesta de un Modelo para el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario**

Para el desarrollo de esta etapa, se llevará a cabo una comparación de los modelos existentes del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario para establecer las etapas que conforman el modelo propuesto.

- I. Establecer las generalidades del sector publicitario.
- II. Diseño de una metodología de comparación de los modelos para el diseño del nuevo modelo para el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario.
- III. Despliegue de las etapas y actividades que conforman el modelo propuesto para el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario.

### **1.5.3. Diseño de la propuesta Metodológica para el Proceso de Diseño y Desarrollo de la Publicidad desde la Ingeniería Concurrente**

En el desarrollo de esta fase se busca diseñar una metodología innovadora que permita incluir las dimensiones que la Ingeniería Concurrente propone para el sector servicios, y que se ajuste a los requerimientos y características de las compañías publicitarias.

- I. Establecer las etapas, variables y factores que conformaran la metodología a diseñar.
- II. Desplegar las dimensiones e indicadores que el instrumento evaluará.
- III. Diseñar el instrumento de evaluación del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario.



#### **1.5.4. Validación y Análisis de Resultados**

Durante esta fase se llevará a cabo la validación del instrumento de evaluación diseñado aplicándolo a una empresa del sector publicitario.

- I. Identificar una empresa publicitaria para llevar a cabo la validación de la herramienta y caracterizar sus procesos.
- II. Aplicar la herramienta y analizar los resultados obtenidos para establecer un diagnóstico.

#### **1.5.5. Conclusiones y Líneas futuras**

En el marco de la última fase se realizarán las conclusiones de la presente investigación y se procederán a determinar las líneas futuras que permitirán conducir investigaciones derivadas de esta.

### **1.6. Estructura de la Tesis**

Para lograr los objetivos propuestos, se ha estructurado la presente investigación en los siguientes capítulos:

El capítulo 2 presenta una revisión documental a través del diseño de una metodología de clasificación literaria para analizar en profundidad cuales han sido las aplicaciones que se han desarrollado desde el marco de la Ingeniería Concurrente aplicado al Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario.

En el capítulo 3 se diseñará una metodología de comparación de los modelos existentes del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario que permitirá proponer un modelo nuevo, describiendo las etapas y actividades que lo conforman.

El capítulo 4 presenta en detalle el diseño de la metodología de evaluación para el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario y el instrumento de medición producto de esta metodología.



En el capítulo 5 se evidenciará la validación de la herramienta mediante la aplicación del instrumento de evaluación en un proceso de Diseño y Desarrollo seleccionado en una empresa publicitaria, concluyendo con la presentación de los resultados y su análisis.

El capítulo 6 presentará las conclusiones, recomendaciones y líneas futuras de investigación.

## **1.7. Aportaciones**

A continuación se presentan las aportaciones teóricas y prácticas de la presente tesis:

### **1.7.1. Aportaciones Teóricas**

- Hallazgo de una nueva línea de investigación acerca de la implementación de la Ingeniería Concurrente al Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario evidenciado en el desarrollo de un artículo científico.
- Diseño de un Modelo para el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario.

### **1.7.2. Aportaciones Prácticas**

- Creación de una metodología de evaluación para el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario desde la perspectiva de la Ingeniería Concurrente.
- Diseño de una herramienta de medición del Proceso publicitario actual.

### **1.7.3. Publicaciones y Divulgación al Conocimiento**

- Participación como ponente en la 7th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2016) realizada en Orlando, Florida del 27 al 21 de Julio de 2016 en la que fue publicado un artículo titulado “A Taxonomic Classification for Advertising Design and Development Process based on Concurrent Engineering” el cual se encuentra disponible en: AHFE 2016 Conference Proceedings Edited Springer Books (22 Volume Set).



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

- Artículo titulado “Concurrent Engineering in Advertising Design and Development Process: A classification Framework” el cual fue enviado a la revista International Journal of Advertising y se encuentra en estado de revisión.
- Se encuentra en proceso de construcción el desarrollo de 2 artículos adicionales, uno relacionado a la propuesta del nuevo modelo para el ADDP y otro relacionado al diseño de la metodología de evaluación para el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario y su validación.



## Capítulo 2

### **REVISIÓN DOCUMENTAL**





## **2. REVISIÓN DOCUMENTAL**

### **2.1. Introducción**

La publicidad ha sido definida como una herramienta de comunicación que permite la entrega de mensajes controlados de forma masiva al mismo tiempo y a un bajo costo por mensaje (Wilmshurst and Mackay 2010). Los servicios de publicidad se definen como actividades o procesos o paquetes de procesos que se ofrecen a los clientes de negocios y es responsable de la planificación, producción y/o suministro de materiales y servicios de publicidad relacionados con ella (Grönroos 1980). Esta actividad desempeña un papel muy importante en las empresas para dar a conocer a sus clientes potenciales su producto o servicio aumentando su eficacia, productividad y competitividad.

Para el desarrollo exitoso de la publicidad se necesita un proceso creativo que genere confianza al cliente, ya que campañas eficaces a nivel creativo tendrán más facilidades



para establecer una relación de largo plazo con sus anunciantes, lo que impactará positivamente en la agencia publicitaria. A su vez se hace necesario de una sinergia entre los departamentos interesados en el desarrollo publicitario con actividades sincronizadas y un flujo de comunicación a lo largo de la cadena en tiempo real permitiendo generar mayor valor agregado a la campaña.

El Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario (ADDP) es un proceso sistémico que contempla el trabajo en equipo donde el talento humano, la tecnología, la información y los clientes trabajen de forma sincronizada para llevar a cabo la producción de la campaña. El ADDP tiene como propósito servir de apoyo a una campaña pública y mejorar la apreciación de una organización y sus actividades y su objetivo es mover a la gente hacia la compra (Lavidge and Steiner 2000; Wilmshurst and Mackay 2010). En esencia, para llevar a cabo el ADDP de forma efectiva se requiere un servicio basado en conocimiento y altamente creativo. Además, se hace necesaria de tecnología e información intensiva para crear redes de clientes y mantener una relación a largo plazo entre los actores, recursos y actividades (Boojihawon 2007).

Como salida del ADDP se espera que la publicidad influya en las actitudes, las intenciones y en el comportamiento de los clientes finales para aumentar las ventas y contribuir al crecimiento de la empresa cliente (Boojihawon 2007). Sin embargo para lograrlo, la gestión durante el ADDP debe ser efectiva optimizando sus procesos, ya que las organizaciones publicitarias interactúan en un ambiente altamente complejo. Problemas en la administración del trabajo en equipo ocasiona fallas en el flujo de comunicación interna de la empresa provocando retrasos en las actividades aumentando costos, lo cual crea una mala relación agencia-cliente que debe ser evitada adoptando herramientas que fomenten el trabajo sincronizado en el desarrollo de las actividades a lo largo del proceso publicitario (Haytko 2004).

En décadas recientes, la industria manufacturera ha desarrollado modelos, métodos y herramientas que mejoran la calidad, tiempos de ciclo y disminuye costos como lo es la Ingeniería Concurrente. La efectiva utilización de la filosofía y prácticas de esta



metodología podría ayudar a estas organizaciones a descubrir nuevas herramientas para el desarrollo de un ADDP eficiente.

El Instituto para el Análisis de Defensa (Dwivedi et al. 1990) define la Ingeniería Concurrente (IC) como enfoque sistemático para el diseño integrado y concurrente de productos, incluyendo la fabricación y los procesos de apoyo. Su objetivo es hacer que los desarrolladores, desde el principio, tengan en cuenta todos los elementos del ciclo de vida del producto, desde la concepción hasta la eliminación, incluida la calidad, costos, plazos y requisitos de los usuarios. El concepto de la IC ha recibido otros nombres, tales como la ingeniería colaborativa, ingeniería para el ciclo de vida, etc., pero en general, la IC es un enfoque sistemático que tiene en cuenta todas las fases de un producto o servicio desde la etapa de diseño, con el fin de satisfacer las necesidades de potenciales clientes reduciendo costos y aumentando tiempos de entregas a través de la integración de un equipo multidisciplinario creando una mayor ventaja competitiva (Williamson 1992; Rizo and Navarro 2002; Turner 2009; Brookes and Backhouse 2010).

La adopción con éxito de la IC requiere una transformación en la cultura y el compromiso de los involucrados para la introducción de nuevas herramientas, reestructuración de la organización y aplicación de la tecnología para el desarrollo de la IC dentro de la organización (Londoño G. 2012). Es necesario aplicar ciertos elementos desde la primera etapa del proceso de diseño de productos y servicios, tales como tareas en paralelo, desarrollo de equipos funcionales, grupos de trabajo interdisciplinarios, métodos de ingeniería de calidad, etc. (Brookes and Backhouse 2010).

La industria de la publicidad debe abordarse de una mejor manera para obtener resultados superiores a un menor costo (Spake et al. 1999). Por lo tanto, profesionales en la publicidad tienen el reto de organizar sus tareas y procesos más eficaces y garantizar una industria más sostenible. La aplicación de las dimensiones de la IC en ADDP es una necesidad y ha sido un campo muy poco abordado. El objetivo de este capítulo es analizar la literatura para proporcionar a los interesados en investigación las tendencias en el campo de la gestión publicitaria en los últimos años para contribuir al desarrollo de una



agenda de investigación que cumpla con los requisitos de la industria de la publicidad y orientar hacia el avance de proyectos que sirvan para fortalecer el sector. El modelo de la IC a tener en cuenta en el estudio es el planteado en la investigación realizada por Luna (2003) en el que desarrolla 5 dimensiones que son transversales en una organización y aplicables a cualquier tipo de organización.

Este capítulo se organiza de la siguiente manera: la sección 2.2 se presenta la organización de una metodología de investigación utilizada en el estudio, en la sección 2.3 se presenta el procedimiento para clasificar los artículos de ADDP en IC, en la sección 2.4 se evidencia la clasificación de los artículos sobre ADDP y se presenta un análisis y por último en la sección 2.5 se desarrolla una agenda de investigación.

## **2.2. Metodología de la Investigación**

Un análisis de contenido de los temas investigados y métodos utilizados en artículos publicitarios proporciona un medio para determinar la dirección en la que los autores están tomando en el campo de la investigación publicitaria y para determinar las prioridades de los mismos con el tiempo. Al mismo tiempo, sirve como un medio para considerar cuantitativamente las publicaciones objetivos y metodologías desarrolladas (Yale and Gilly 1988).

Para desarrollar esta investigación, se realizó una búsqueda de artículos de revistas científicas de diferentes bases de datos, como se muestra a continuación, para proporcionar una bibliografía exhaustiva de la literatura académica sobre ADDP e IC:

- i. Science Direct
- ii. IEEE
- iii. Taylor and Francis
- iv. Springer
- v. Emerald
- vi. EBSCO



La búsqueda de la literatura se realizó en las bases de datos ingresando en el buscador las palabras claves las cuales arrojaron inicialmente una gran cantidad de artículos. Se procedió a revisar el resumen de cada artículo para eliminar aquellos que no estaban relacionados con la aplicación de la IC en ADDP. Los siguientes criterios se tomaron en cuenta para la selección de los artículos:

- i. Se seleccionaron solo aquellos artículos con estudios de tipo práctico que estaban disponibles públicamente, por lo que los artículos con investigaciones teóricas fueron excluidos.
- ii. Trabajos doctorales y de maestría fueron excluidos.

Cada artículo fue revisado y clasificado de acuerdo a las cinco dimensiones de la IC y las siete fases del ADDP. Esto sirve para organizar y sistematizar la información y dar una base para la comprensión de la IC en ADDP. Las conclusiones y líneas de investigaciones se obtuvieron de esta metodología.

### **2.3. Método de Clasificación**

El marco de clasificación se basa en las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es el propósito de la investigación?
- b) ¿Cuál es la naturaleza de los datos en el estudio?
- c) ¿Cuáles son las fases del ADDP más abordadas por los autores?
- d) ¿Cuáles son las dimensiones de la IC que los autores más involucran en sus estudios?
- e) ¿Cuántas dimensiones de la IC son abordadas por estudio?
- f) ¿Cuáles son las dimensiones de la IC que cada etapa del ADDP estudia?
- g) ¿Cuáles son las herramientas que la IC aplica en el ADDP?

Cada pregunta está dividida en categorías que son las siguientes:

- a) Propósito de la investigación: Los artículos están clasificados teniendo en cuenta la intención del autor para cumplir su objetivo. Esta división está dirigida solo a estudios donde se evidencien un propósito innovador enfocado a ADDP.



- i. Diseño de Modelo: Investigaciones enfocadas al diseño de modelos que son aplicables a los procesos y/o actividades envueltos en el Diseño y Desarrollo Publicitario.
  - ii. Diseño de Herramienta de Evaluación: Estudios enfocados al desarrollo de una herramienta de evaluación de las dimensiones, procesos y/o actividades que intervienen en el Diseño y Desarrollo Publicitario.
- b) Naturaleza de los datos: Esta clasificación identifica el nivel de medición de la investigación.
- i. Cualitativo: Representa a las investigaciones que contienen datos de una cualidad o atributo y permite describir una categoría.
  - ii. Cuantitativo: Investigaciones que contienen datos que son medidos y calculados numéricamente para establecer patrones de comportamiento o teorías de prueba.
- c) Fases del ADDP abordadas por los autores: Los artículos son clasificados teniendo en cuenta las fases del ADDP. Estas fases fueron basadas en los modelos propuestos por Doyle y Fenwick (1975b), Eirckson (1990), Palacio y Santana (1999) y Wilmshurst y Mackay (2010). Esta clasificación identifica cuáles son las fases más estudiadas y cuales requieren mayor atención en el ADDP.
- i. Investigación de Mercado: En esta fase serán clasificados los estudios relacionados a la evaluación del mercado objetivo y de todos los aspectos relacionados al mercado (competidores, producto/servicio, comportamiento de compra, patrones de uso).
  - ii. Definición del Mercado Objetivo: En esta fase serán clasificados los artículos relacionados a la identificación del cliente.
  - iii. Definición del Objetivo Publicitario: En esta fase serán incluidos los artículos relacionados a la definición de información acerca de las preferencias del consumidor que permita enfocar la campaña a ese mercado específico.



- iv. Diseño de la Campaña: En esta clasificación serán incluidos los artículos que incluyan las actividades relacionadas al diseño de la campaña y desarrollo creativo de ideas.
  - v. Planeación de Medios: En esta clasificación serán incluidos aquellos artículos relacionados a la selección y programación del medio y soportes de comunicación.
  - vi. Lanzamiento: En esta fase serán incluidos los estudios relacionados al procedimiento para el lanzamiento de la campaña publicitaria.
  - vii. Retroalimentación: En esta fase serán incluidos los estudios relacionados a la medición y evaluación de los resultados de la campaña.
- d) Dimensiones más abordadas en cada estudio: Esta clasificación permite identificar cuáles son las dimensiones de la IC que son más estudiadas y cuales requieren mayor atención en el ADDP.
- i. Organizacional: En esta dimensión serán incluidos los estudios relacionados a definición de estructuras organizacionales, equipos de trabajo y la relación de las partes interesadas en el proceso de ADDP.
  - ii. Recurso Humano: En esta dimensión serán clasificados los artículos relacionados al estudio del factor humano haciendo uso de motivación entrenamiento y empoderamiento como elementos claves para un ambiente de trabajo concurrente.
  - iii. Información: En esta dimensión se incluyen los artículos relacionados a la integración de datos e información a lo largo del desarrollo publicitario.
  - iv. Tecnología: En esta etapa serán incluidos los estudios que incluyan el uso de tecnología para el soporte y producción de la campaña publicitaria.
  - v. Mercado: En esta dimensión se incluyen los estudios relacionados a la revisión, análisis y monitoreo del mercado.
- e) Cantidad de dimensiones abordadas en el estudio: los artículos son clasificados teniendo en cuenta la cantidad de dimensiones estudiadas. Esto permite



cuantificar la cantidad máxima de dimensiones abordadas por cada investigación analizada.

- i. 1 dimensión: el estudio aborda una dimensión propuesta por IC en ADDP.
  - ii. 2 dimensiones: el estudio aborda dos dimensiones propuesta por IC en ADDP
  - iii. 3 dimensiones: el estudio aborda tres dimensiones propuesta por IC en ADDP.
  - iv. 4 dimensiones. El estudio aborda 4 dimensiones propuestas por IC en ADDP.
  - v. 5 dimensiones: el estudio aborda 5 dimensiones propuestas por IC en ADDP.
- f) Dimensiones estudiadas de acuerdo a cada etapa del ADDP: Esta clasificación permite identificar cuáles son las dimensiones dominantes en cada etapa del ADDP.
- g) Herramientas que la IC aplica al ADDP: Esta clasificación permite establecer cuáles son las herramientas de apoyo por cada dimensión de la IC que las investigaciones aplican en su metodología.

## **2.4. Resultados y Análisis**

Considerando la metodología de investigación establecida, 51 artículos fueron identificados en total. En primer lugar, se presenta una distribución histórica por décadas para analizar a lo largo del tiempo como han sido desarrollados los estudios bajo el enfoque de ADDP. La tabla No. 1 evidencia dos periodos marcados por el desarrollo de este tipo de estudio comprendidos entre 1980 a 1989 y 2000 a 2009, los cuales constituyen un 56% de las investigaciones tenidas en cuenta. La última década mostrada en el estudio, que aún está transcurriendo, ha desarrollado hasta el momento 8 estudios, lo cual indica un posible aumento de la misma en los años restantes.





*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

Periodo	No	Porcentaje
1970 – 1979	5	10%
1980 - 1989	14	27%
1990 - 1999	8	16%
2000 - 2009	16	31%
2010 - 2015	8	16%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Tabla 1. Distribución Histórica de los artículos por Década

En segundo lugar se presenta una distribución de los artículos de acuerdo a la revista en el que fue publicado. Un total de 51 artículos relacionados a la aplicación de las dimensiones de la IC en las fases de ADDP están distribuidos en 14 revistas. “Journal of Advertising”, la cual se enfoca en cubrir el desarrollo intelectual en las teorías publicitarias y su relación con la práctica, contiene el 59% del total de artículos publicados seguido por “Journal of Current Issues & Research in Advertising” con un 18%. En la tabla No. 2 se evidencian los resultados.

Revista	Cantidad	Porcentaje
Journal of Advertising	30	59%
Journal of Current Issues & Research in Advertising	9	18%
Decision Support Systems	1	2%
European Journal of Marketing	1	2%
International Journal of Advertising	1	2%
Journal of Advertising Research	1	2%
Journal of Information Science	1	2%
Journal of Marketing Theory and Practice	1	2%
Journal of Relationship Marketing	1	2%
Journal of Marketing Management	1	2%
Management & Marketing-Craiova	1	2%
Organization Studies	1	2%
Pensamiento y Gestión	1	2%
Proceedings of the Sixth International Conference on Advanced Learning Technologies	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Tabla 2. Distribución de los artículos por Revista

### **2.4.1. ¿Cuál es el propósito de la investigación?**

El diseño de modelos y el diseño de herramientas de evaluación no muestran una gran diferencia en los resultados con un 43% y 57% respectivamente (ver figura 1). Ambos métodos son usados con frecuencia por los autores para conseguir los objetivos de investigación. El uso de modelos que soportan y caracterizan las actividades envueltas durante el ADDP son diseñadas por los investigadores en respuesta a la necesidad de estimular la implementación de estrategias para la planeación publicitaria y sus procesos (Vaughn 1986), por su parte, las herramientas de evaluación han servido como un medio de soporte para permitir a los autores explorar el entorno publicitario interno y externo para definir problemas que se presenten a lo largo del ADDP, siendo la estrategia más apropiada para este propósito.

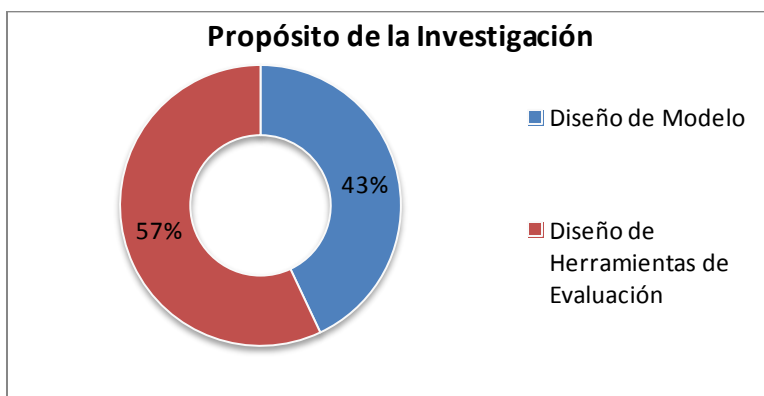


Figura 1. Distribución de artículos de acuerdo al propósito de la investigación

### **2.4.2. ¿Cuál es la naturaleza de los datos?**

La naturaleza de los datos en las investigaciones es 57% cualitativa y 43% cuantitativa, como se puede apreciar en la figura 2. La similitud en los resultados es debido a que muchos de los modelos desarrollados en las investigaciones para definir cualidades o atributos de elementos envueltos en el ADDP y describir sus procesos están representados por el 77%. Sin embargo, modelos de tipo cuantitativo son escasos y desarrollados por Sethna (1978), Hornik (1981), Corfman y Lehmann (1994), Davies y Prince (1999) y Wu y Fu (2010). Corfman y Lehmann (1994) confirman en su investigación el bajo incremento

en el uso de modelos cuantitativos. Por su parte, las herramientas de evaluación tienden a ser desarrolladas con datos de naturaleza cualitativa o cuantitativa, las cuales pretenden medir los patrones de comportamiento y probar teorías para ser usadas posteriormente. La figura 3 resume lo anteriormente dicho.

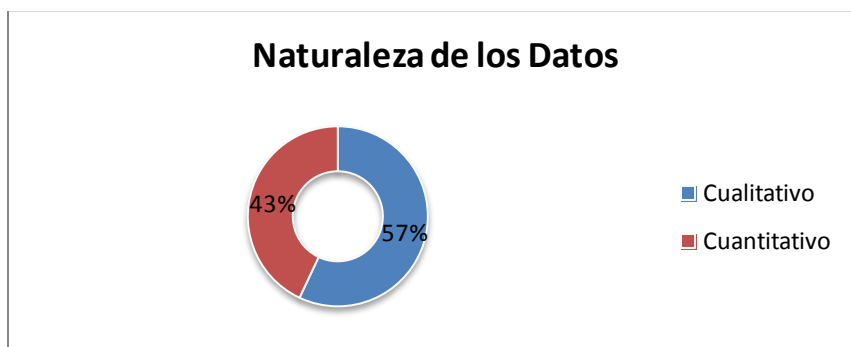


Figura 2. Distribución de Artículos de acuerdo a la naturaleza de los datos

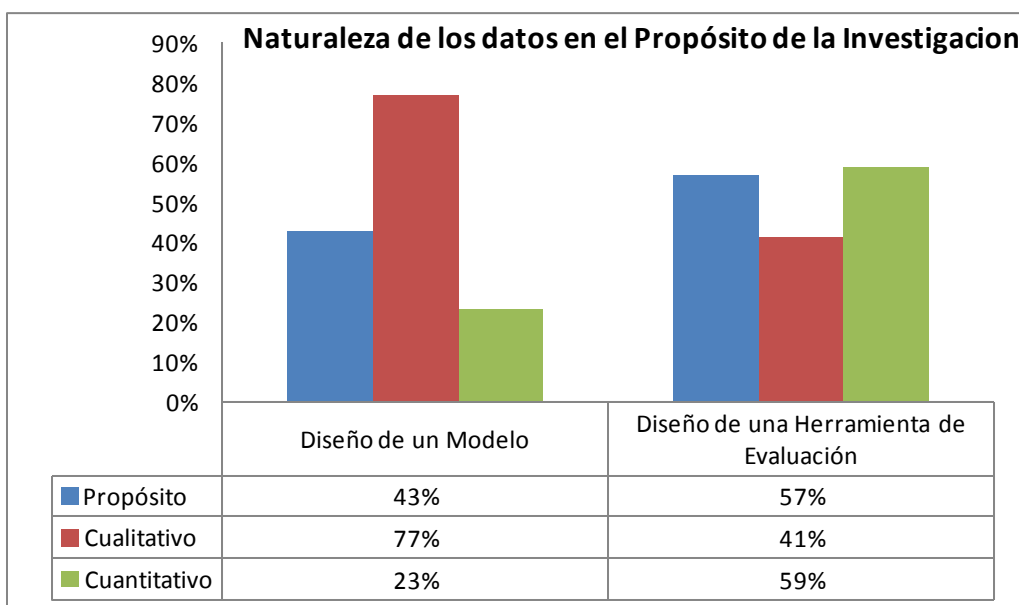


Figura 3. Distribución de los artículos de acuerdo a la Naturaleza de los datos en el Propósito de la Investigación

### 2.4.3. ¿Cuáles son las fases del ADDP más abordadas por los autores?

La fase de Diseño de la Campaña ha sido la más estudiada con un 25% de los artículos, como se evidencia en la tabla No 3, sin embargo no hay diferencia en el estudio de las fases de Definición del Mercado Objetivo, Definición del Objetivo Publicitario y Planeación de Medios con un 16% cada una. Sin embargo los estudios relacionados a la fase de Lanzamiento son escasos con un 8%.



En general la fase de Diseño superó a otras fases debido a que esta contiene una de las actividades más críticas del proceso que es poner en marcha la creatividad para desarrollar el anuncio publicitario y que vaya acorde a los objetivos publicitarios previamente definidos. Frazer (1983), Vanden Bergh et al. (1983), Johar et al. (2001), West et al. (2008), Griffin (2008), Ashley y Oliver (2010) y Stuhlfaut (2011) identifican que las ideas más creativas generadas tienden a presentar una mayor probabilidad de desarrollar una campaña eficaz. Verbeke et al. (2008) y Ensor et al. (2001), definen que las agencias de publicidad deben ser organizadas de manera que les permita reforzar fuertemente un entorno que fomente el trabajo creativo y, por lo tanto, utilizar eficazmente el conocimiento para generar continuamente la creatividad.

Fase del ADDP	No de Artículos	Porcentaje
<b>Investigación de Mercado</b>	16	12%
<b>Definición del Mercado Objetivo</b>	21	16%
<b>Definición del Objetivo Publicitario</b>	21	16%
<b>Diseño de la Campaña</b>	33	25%
<b>Planeación de Medios</b>	21	16%
<b>Lanzamiento</b>	8	6%
<b>Retroalimentación</b>	14	10%
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

Tabla 3. Distribución de artículos de acuerdo a la fase del ADDP

#### **2.4.4. ¿Cuáles son las dimensiones de la IC que los autores más involucran en sus estudios?**

De acuerdo al marco de clasificación, este fue direccionado a definir las dimensiones de la IC mas estudiadas. La tabla No 4 evidencia que la dimensión organizacional es abordada en un 47%, seguido por la dimensión de Mercado, Información y Recurso Humano con un 19%, 17% y 16% respectivamente. Finalmente la dimensión Tecnología solo fue abordada en un 2%.

La dimensión organizacional ha sido la más estudiada debido a que los autores consideran la crisis causada en el sector por la disminución en el número de clientes manejados por la agencia publicitaria. Una de las causas de la corta longevidad en la permanencia de la relación, es que los clientes reconocen que trabajar con una sola agencia por muchos años



conlleva a la pérdida de la creatividad al nivel de ideas para el desarrollo de las campañas (Gómez 2010). Además, la falta de autonomía en los procesos y un excesivo método burocrático que reduce la tasa de trabajo, produce empresas ineficientes (Lorenzo and Aguerrebere 2013). La dimensión tecnológica requiere especial atención en el campo publicitario debido a que las organizaciones para ser más competitivas en el mercado deben estar a la vanguardia asegurando calidad en sus procesos y productos.

<b>Dimensión</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Organizacional	30	47%
Recurso Humano	10	16%
Información	11	17%
Tecnología	1	2%
Mercadeo	12	19%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Tabla 4. Distribución de Artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC

#### **2.4.5. ¿Cuántas dimensiones de la IC son abordadas por estudio?**

Considerando el número de dimensiones de la IC abordadas en cada uno de los estudios, el 78% de los artículos revisados solo estudian 1 dimensión, el 18% consideran 2 dimensiones y el 4% abordan 3 dimensiones, como se evidencia en la figura No 4. Esto indica que hasta el momento no se han desarrollado estudios en el campo publicitario donde se involucren todas las dimensiones de la IC de forma transversal en el ADDP. Los autores que han trabajado más dimensiones en su investigación es Patti y MacDonald (1985), quienes a través de una encuesta de 34 preguntas determinan los aspectos claves del proceso publicitario teniendo en cuenta el talento humano, los procesos de comunicación y el mercado objetivo. Ducoffe et al., (1996) hicieron su contribución diseñando una encuesta que predice las tendencias para crear industria desde el nivel organizacional, de comunicación y tecnología.

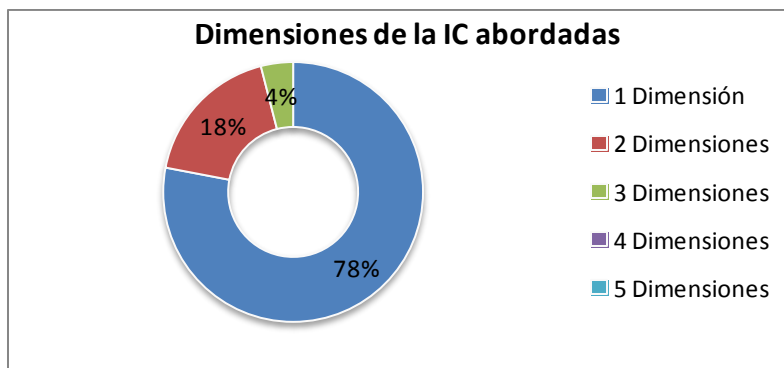


Figura 4. Distribución de los artículos de acuerdo al número de dimensiones abordadas

Un análisis más profundo tomando en cuenta el tipo de técnica utilizada en el desarrollo de una investigación por dimensión, identifica que la herramienta de evaluación es la técnica más utilizada por los autores para cumplir su objetivo de investigación. De acuerdo a los resultados presentados en la tabla No 5, se identifica un vacío en el desarrollo de nuevas propuestas aplicadas a las dimensiones de la IC.

Cantidad de dimensiones de la IC abordadas	Propósito de la investigación	No de Artículos	Porcentaje de Artículos	
1 dimensión	Diseño de Modelo	18	35%	
	Diseño de Herramienta de Evaluación	22	43%	78%
2 dimensiones	Diseño de Modelo	4	8%	
	Diseño de Herramienta de Evaluación	5	10%	18%
3 dimensiones	Diseño de Modelo	0	0%	
	Diseño de Herramienta de Evaluación	2	4%	4%
4 dimensiones	Diseño de Modelo	0	0%	
	Diseño de Herramienta de Evaluación	0	0%	0%
5 dimensiones	Diseño de Modelo	0	0%	
	Diseño de Herramienta de Evaluación	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabla 5. Distribución de artículos de acuerdo al propósito de la investigación en la cantidad de dimensiones de la IC abordadas

#### **2.4.6. ¿Cuáles son las dimensiones de la IC que cada etapa del ADDP estudia?**

La fase de Investigación de Mercados contiene 4 de las 5 dimensiones de la IC, dentro de las cuales la dimensión Organizacional contiene el 40% de los artículos, seguido de la dimensión Mercado con un 27%, luego la dimensión Información con un 23% y por último



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

la dimensión Recurso Humano con un 7%. La dimensión Tecnología no ha sido abordada para esta fase, como se evidencia en la Tabla No 6.

Dentro de la Dimensión Organizacional el elemento Estructura Organizacional y Empresa Extendida son los más estudiados con un 33% cada uno, seguido de trabajo en Equipos Multidisciplinarios con un 26%. El elemento de Metodologías de Apoyo para el desarrollo de las actividades en la fase de Investigación de Mercados no es abordado. Dentro de la dimensión de Recurso Humano se estudia el entrenamiento y empoderamiento que se hace al equipo de trabajo pero el elemento de motivación no es tenido en cuenta.

Dentro de la dimensión de Mercado, los elementos que la componen son estudiados de igual forma, con una diferencia poco significativa.

ADDP Fase	Dimensión de IC	Elemento de IC	Cantidad	%	Cantidad	%
Investigación de Mercado	Organizacional	Estructura Organizacional	4	33%	12	41%
		Modelado de Actividades	1	8%		
		Equipos Multidisciplinario	3	26%		
		Metodologías de Apoyo	0	0%		
		Empresa Extendida	4	33%		
		Motivación	0	0%	2	7%
	Recurso Humano	Entrenamiento	1	50%		
		Empoderamiento	1	50%		
	Información		7	-	7	24%
	Tecnología		0	0%	0	0%
	Mercado	Satisfacción de los Requerimientos del cliente	2	25%	8	28%
		Análisis y Monitoreo del Mercado	3	37,5%		
		Planeación y Revisión del Mercado	3	37.5%		
		TOTAL			29	29

Tabla 6. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Investigación de Mercado



La fase de Definición del Mercado Objetivo contiene 4 de las 5 dimensiones de la IC, en la cual el 45% la abarca la dimensión Organizacional, el 31% la dimensión de Mercado, el 14% la dimensión de Recurso Humano y el 10% la dimensión Información. La dimensión Tecnología no ha sido abordada para esta fase, como se evidencia en la tabla No 7.

Dentro de la dimensión Organizacional el elemento Estructura Organizacional y Equipos Multidisciplinarios son los más estudiados con un 31,5% cada uno, seguido del elemento Empresa Extendida con un 26%. El elemento Metodologías de Apoyo no es abordado en esta fase. Dentro de la dimensión Recurso Humano los 3 elementos son estudiados apuntando en gran medida al factor Motivacional. Dentro de la dimensión de Mercado los 3 elementos son estudiados enfocándose en la Planeación y Revisión del Mercado, lo que va acorde a las actividades que se desarrollan en esta fase.

ADDP Fase	Dimensión de IC	Elemento de IC	Cantidad	%	Cantidad	%
Definición del Mercado Objetivo	Organizacional	Estructura Organizacional	6	31,5%	19	45%
		Modelado de Actividades	2	11%		
		Equipos Multidisciplinarios	6	31,5%		
		Metodologías de Apoyo	0	0%		
		Empresa Extendida	5	26%		
	Recurso Humano	Motivación	3	50%	6	14%
		Entrenamiento	2	33%		
		Empoderamiento	1	17%		
	Información		4	100%	4	10%
	Tecnología		0	0%	0	0%
	Mercado	Satisfacción de los Requerimientos del cliente	3	23%	13	31%
		Análisis y Monitoreo del Mercado	4	31%		
		Planeación y Revisión del Mercado	6	46%		
TOTAL			42		42	100%

Tabla 7. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Definición del Mercado Objetivo





Dentro de la fase de Definición del Objetivo Publicitario se estudia la dimensión Organizacional en 61%, luego la dimensión Recurso Humano con un 17%, seguido de la fase de Mercado con un 14% y por último la dimensión Información con un 8%. La dimensión Tecnología no ha sido abordada para esta fase, como se evidencia en la tabla No 8.

En la dimensión Organizacional, el elemento Empresa Extendida fue el más abordado seguido del elemento Estructura Organizacional y Equipos Multidisciplinarios. El uso de Metodologías de Apoyo para esta fase no ha sido objetivo de estudio. Dentro de la dimensión de Recurso Humano los 3 elementos son estudiados apuntando en gran medida al factor Motivacional. En la dimensión de Mercado, los autores se enfocaron en estudiar la Planeación y Revisión del Mercado en un 60% y la Satisfacción de los Requerimientos del Cliente en un 40%. El elemento de Análisis y Monitoreo del Mercado no fue objeto de estudio para esta fase.

ADDP Fase	Dimensión de IC	Elemento de IC	Cantidad	%	Cantidad	%
Definición del Objetivo Publicitario	Organizacional	Estructura Organizacional	6	27,5%	22	61%
		Modelado de Actividades	2	9%		
		Equipos Multidisciplinario	6	27,5%		
		Metodologías de Apoyo	0	0%		
		Empresa extendida	8	36%		
	Recurso Humano	Motivación	3	50%	6	17%
		Entrenamiento	2	33%		
		Empoderamiento	1	17%		
	Información		3	100%	3	8%
	Tecnología		0	0%	0	0%
	Mercado	Satisfacción de los Requerimientos del Cliente	2	40%	5	14%
		Análisis y Monitoreo del Mercado	0	0%		
		Planeación y Revisión del Mercado	3	60%		



<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-----------	-------------

Tabla 8. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Definición del Objetivo Publicitario

En la fase de Diseño de la Campaña se abordan las 5 dimensiones de la IC. La dimensión Organizacional contiene el 58% de los artículos, luego la dimensión Recurso Humano con un 21,5%, siguiéndole la dimensión de Mercado con un 11,5%, posteriormente la dimensión Información con un 7% y por último la dimensión Tecnología con el 2% convirtiéndose la dimensión menos abordada, como se evidencia en la tabla No 9.

Dentro de la dimensión Organizacional los autores abordan todas lo elementos haciendo énfasis en la relación agencia-cliente con el elemento Empresa Extendida (28%) y trabajando en Equipos Multidisciplinarios (26%). En esta fase los autores hacen uso de las Metodologías de Apoyo en un 17% para soportar las actividades del Diseño de la Campaña. Dentro de la dimensión de Recurso Humano se abordan los 3 elementos pero el 92% se hace uso de la motivación y el entrenamiento para fomentar la creatividad en el personal.

La dimensión Tecnología es abordado por Ducoffe et al. (1996) en su estudio donde por medio del diseño de una herramienta de evaluación establece los cambios en la industria publicitaria y estima el uso de herramientas de simulación para la fase de diseño de la campaña. La dimensión de Mercado en esta fase se enfoca en realizar estudios en cuanto a la Planeación y Revisión del Mercado.

ADDP Fase	Dimensión de IC	Elemento de IC	Cantidad	%	Cantidad	%
Diseño de la Campaña	Organizacional	Estructura Organizacional	7	20%	35	58%
		Modelado de Actividades	3	9%		
		Equipos Multidisciplinarios	9	26%		
		Metodologías de Apoyo	6	17%		
		Empresa Extendida	10	28%		
	Recurso Humano	Motivación	6	46%	13	21,5%
		Entrenamiento	6	46%		
		Empoderamiento	1	8%		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

Información		4	100%	4	7%
Tecnología		1	100%	1	2%
Mercado	Satisfacción de los Requerimientos del Cliente	2	29%	7	11,5%
	Análisis del Mercado y Monitoreo	1	14%		
	Planeación y Revisión del Mercado	4	57%		
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>		<b>60</b>	<b>100%</b>

Tabla 9. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Diseño de la Campaña

La fase de Planeación de Medios aborda las 5 dimensiones de la IC. En primer lugar se encuentra la dimensión Organizacional en un 59%, seguido de la dimensión Recurso Humano con un 15% de los estudios y la dimensión Información y Mercado con un 12% de los estudios cada uno. En el último lugar se encuentra la dimensión Tecnología con un 2% de los estudios identificados para esta fase, como se evidencia en la Tabla No 10.

La dimensión Organizacional aborda en un 45% el elemento Empresa Extendida, seguido del elemento de Estructura Organizacional en un 30% y del uso de Equipos Multidisciplinarios en un 20%. El Elemento de Metodologías de Apoyo no es abordado en esta fase. La dimensión Recurso Humano incluye la Motivación (60%) y el Entrenamiento (40%) pero no incluye el Empoderamiento para el desarrollo de esta fase. En cuanto a la dimensión Tecnología, Ducoffe et al. (1996) en su investigación expone el uso de herramientas tecnológicas modernas que permitan la reproducción del mensaje publicitario de forma eficiente. En la dimensión de Mercado, se abordan de igual forma los elementos de Satisfacción de los Requerimientos del Cliente (50%) y Planeación y Revisión del Mercado (50%). El elemento Análisis del Mercado y Monitoreo no es abordado.

<b>ADDP Fase</b>	<b>Dimensión de IC</b>	<b>Elemento de IC</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
	Organizacional	Estructura Organizacional	6	30%	20	59%
Planeación de Medios		Modelado de Actividades	1	5%		
		Equipos Multidisciplinarios	4	20%		
		Metodologías de	0	0%		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

		Apoyo			
Recurso Humano	Empresa Extendida	9	45%		
	Motivación	3	60%	5	15%
	Entrenamiento	2	40%		
	Empoderamiento	0	0%		
Información		4	100%	4	12%
Tecnología		1	100%	1	2%
Mercado	Satisfacción de los Requerimientos del Cliente	2	50%	4	12%
	Análisis del Mercado y Monitoreo	0	0%		
	Planeación y Revisión del Mercado	2	50%		
<b>TOTAL</b>		<b>34</b>		<b>34</b>	<b>100%</b>

Tabla 10. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Planeación de Medios

La fase de Lanzamiento aborda las 5 dimensiones de la IC. La dimensión Organizacional en un 60%, seguido por la dimensión Información y Mercado con un 13% cada una respecto a los estudios identificados en esta fase, y por último la dimensión Recurso Humano y Tecnología con un 7% cada una, como se evidencia en la Tabla No 11.

Dentro de la dimensión Organizacional el elemento Empresa Extendida es el más estudiado con un 45%, seguido del elemento Estructura Organizacional con un 33%. El elemento Metodologías de Apoyo no es abordado en esta fase. En la dimensión Recurso Humano solo 1 estudio de 15 que fueron identificados para esta fase (7%) se enfoca en el elemento Entrenamiento, los otros dos elementos no fueron abordados. En la dimensión Mercado, solo se aborda el elemento de Satisfacción de los Requerimientos del Cliente (50%) y Planeación y Revisión del Mercado (50%). El elemento Análisis del Mercado y Monitoreo no es abordado.

ADDP Fase	Dimensión de IC	Elemento de IC	Cantidad	%	Cantidad	%
Lanzamiento	Organizacional	Estructura Organizacional	3	33%	9	60%
		Modelado de Actividades	1	11%		
		Equipo Multidisciplinario	1	11%		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

	Metodologías de Apoyo	0	0%		
	Empresa Extendida	4	45%		
Recurso Humano	Motivación	0	0%	1	7%
	Entrenamiento	1	100%		
	Empoderamiento	0	0%		
Información		2	110%	2	13%
Tecnología		1	100%	1	7%
Mercado	Satisfacción de los Requerimientos del Cliente	1	50%	2	13%
	Análisis del Mercado y Monitoreo	0	0%		
	Planeación y Revisión del Mercado	1	50%		
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>		<b>15</b>	<b>100%</b>

Tabla 11. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Lanzamiento

La fase de Retroalimentación aborda las 5 dimensiones de la IC. En primer lugar se encuentra la dimensión Información y Mercado con un 30% cada una, seguido de la dimensión Organizacional con un 25%, luego se encuentra la dimensión Recurso Humano con un 10% y por último la dimensión Tecnología con un 5%, como se evidencia en la tabla No 12.

En la dimensión Mercado los autores se enfocaron en los 3 elementos, en primer lugar se encuentra el elemento de Satisfacción de los Requerimientos del Cliente (50%), seguido del Análisis del Mercado y Monitoreo (33%) y por último el elemento Planeación y Revisión del Mercado (17%). En la dimensión Organizacional se enfocan solo en estudiar el elemento Empresa Extendida (60%) y el elemento Estructura Organizacional (40%). En la dimensión de Recurso Humano abordan únicamente el elemento Entrenamiento.

ADDP Fase	Dimensión de IC	Elemento de IC	Cantidad	%	Cantidad	%
	Organizacional	Estructura Organizacional	2	40%	5	25%
Retroalimentación		Modelado de Actividades	0	0%		
		Equipo Multidisciplinario	0	0%		
		Metodologías de Apoyo	0	0%		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

	Empresa Extendida	3	60%		
Recurso Humano	Motivación	0	0%	2	10%
	Entrenamiento	2	100%		
	Empoderamiento	0	0%		
Información		6	100%	6	30%
Tecnología		1	100%	1	5%
Mercado	Satisfacción de los Requerimientos del Cliente	3	50%	6	30%
	Análisis del Mercado y Monitoreo	2	33%		
	Planeación y Revisión del Mercado	1	17%		
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

Tabla 12. Distribución de artículos de acuerdo a las dimensiones de la IC en la fase de Retroalimentación

De forma general y teniendo en cuenta todas las fases definidas anteriormente, la dimensión Organizacional se posiciona en primer lugar en casi todas las fases de ADDP. En la fase de Investigación de Mercado con un 41% (12 artículos de 29), en la Definición del Mercado Objetivo con un 45% (19 artículos de 42), en la Definición del Objetivo Publicitario un 61% (22 artículos de 36) en la fase de Diseño de la Campaña un 58% (35 de 60 artículos), en el Plan de Medios un 59% (20 de 34 artículos) y en la fase de Lanzamiento con un 60% (9 de 15 artículos). En la fase de Retroalimentación se ubica en el tercer lugar con un 25% (5 de 20 artículos)

Es importante resaltar que hay pocos artículos que abordan la dimensión de Tecnología. En la fase de Investigación de Mercado, Definición del Mercado Objetivo y en la de Definición del Objetivo Publicitario no ha sido abordado. En la fase de Diseño de la Campaña un 2% (1 de 60 artículos), en la fase de Planeación de Medios con un 2% (1 de 34 artículos), en la Fase de Lanzamiento con un 7% (1 de 15 artículos) y en la fase de Retroalimentación con un 5% (1 de 20 artículos).

De acuerdo a los elementos de la IC, los elementos de Empresa Extendida, Estructura Organizacional y Equipos Multidisciplinarios son los elementos más comunes en la dimensión Organizacional. Sin embargo, el elemento de Metodologías de Apoyo no es



abordado en la literatura para el ADDP. El uso de tecnologías y Empoderamiento son los elementos menos abordados por los autores.

#### **2.4.7. ¿Cuáles son las herramientas que la IC aplica en el ADDP?**

En la literatura encontrada, los autores emplean herramientas, modelos y definen características para el ADDP, las cuales son identificadas y clasificadas de acuerdo a la dimensión de la IC a la cual pertenecen.

Dentro de la dimensión Organizacional se emplea la definición de estructuras que posean una alta integración entre los departamentos y una baja diferenciación dando lugar a estructuras Matriciales. Sin embargo, fue común encontrar el uso de un modelo funcional para la definición de las estrategias, lo cual debe ser reestructurado para trabajar en entornos concurrentes. El trabajo en equipo fue una variable de mucha importancia para medir el desempeño de la organización, definiendo flujograma que permitieran establecer las relaciones entre los departamentos. A su vez, los autores definen metodologías enfocadas en gran parte al desarrollo de ideas creativas para diseñar la campaña. Por último, debido a la problemática de la administración de la relación con el cliente, se diseñan modelos que permitan una gestión eficiente de la relación, elemento común dentro de la literatura encontrada.

Dentro de la dimensión Recurso Humano, se definen características importantes en cuanto a la administración del talento para el desarrollo publicitario. Sin embargo, Stuhlfaut (2010) define una herramienta llamada Inventario de Preferencia de trabajo (WPI) conformada por un conjunto de escalas que miden la motivación en las personas hacia el trabajo y McGann (1985) diseña un programa de planeación del recurso humano que está definido a partir de las habilidades de los empleados y los datos de rendimiento y cargos de la empresa.

Para la dimensión Información, los autores establecen el uso de modelos de información integrada referente a datos del mercado, datos de la publicidad a diseñar y referente al proceso publicitario. Para esto, recurren al uso de bases de datos, para la administración



de la información y modelos que permiten definir el flujo de información y evaluación del mismo.

Para la dimensión Tecnología, la cual se identificó que es muy poco abordada en la literatura, se hace énfasis en el uso de modelos computacionales para el diseño de la publicidad y modelos de simulación, pero no mencionan el tipo de tecnología utilizado.

En la dimensión Mercado, se hace uso de modelos de Marketing para estudiar, analizar y monitorear el mercado y obtener retroalimentación del impacto de la publicidad en el comportamiento de compra o uso del producto/servicio, enfocándose en la eficiencia publicitaria.

En la tabla No 13, se encuentra condensada la información referente al tipo de herramienta o modelo utilizado por cada uno de los elementos que componen las dimensiones de la IC.

<b>Dimensión de IC</b>	<b>Elemento de IC</b>	<b>Herramientas</b>
<b>I</b>	<b>Organizacional</b>	Estructura Matricial, Funcional
	de Estructura Organizacional Modelado de Actividades	Flujograma de toma de decisiones, Flujograma para la generación de ideas, Código Creativo
	de Equipo Multidisciplinario	Trabajo en equipo, comunicación eficiente, cooperación, modelo de relaciones del equipo de trabajo
	de Metodologías de Apoyo	Modelos de las 7 estrategias creativas, Brainstorming, Matriz de Consumo, TQM, Modelo de Bayes, Modelo de Rendimiento del Proceso Creativo, Modelo Maestro del Proceso Creativo, Esquema de Codificación.
<b>Recurso Humano</b>	Empresa Extendida	Modelo para la administración de las relaciones con el cliente, Modelo de consenso, Reuniones formales e informales, Modelo de Ciclo de Vida de la relación Agencia-Cliente
	Motivación	Identidad, Inventario de Preferencia de Trabajo (WPI)
	Entrenamiento	Entrenamiento para ser creativos, Human Resource Planning Program
	Empoderamiento	Bajos niveles de aprobación
<b>Información</b>		Datos del producto: Modelo de Asociación, Modelo de Respuesta a la





<b>Tecnología</b>		información integrada, Dilema del Prisionero, Bases de datos Medios Computacionales, Simulación
<b>Mercado</b>	Satisfacción de los Requerimientos del Cliente Análisis del Mercado y Monitoreo	Encuestas Modelo del circuito eléctrico, Encuestas, Pretesting y Testing del concepto
	Planeación y Revisión del Mercado	Modelo del circuito eléctrico, Modelo de Intención Conductual Fishbein, Experts/small simple synthesis (ESSS) y teorema de Bayes, Clusters, Encuestas, Matriz de Consumo

Tabla 13. Distribución de las herramientas utilizadas en los artículos por dimensión de la IC

## 2.5. Agenda de Investigación

El marco de clasificación desarrollado, los resultados y el análisis realizado permitieron descubrir temas significantes para futuras áreas de investigación. Como resultado, se contribuye a la generación de nuevo conocimiento y procesos de transformación en el campo publicitario.

Teniendo en cuenta esto, los siguientes objetivos de investigación para futuros trabajos son: Se logra identificar que no existe en la literatura una metodología para evaluar el ADDP a la luz de las 5 dimensiones de la IC. Las investigaciones clasificadas se concentran en encontrar una solución para los problemas con 1 dimensión. Esto ha servido como base para desarrollar estrategias que son aplicadas por los interesados en la administración publicitaria. Sin embargo, es necesario para los investigadores analizar la organización desde un enfoque sistémico donde los empleados, proveedores, clientes, información, procesos, herramientas y tecnología interactúen transversalmente. Estos elementos deben ser sincronizados para obtener resultados satisfactorios.

Otro aspecto importante que está ausente en la literatura es el desarrollo de un modelo, el cual envuelva todas las dimensiones que son parte de una organización durante el ADDP. Esta investigación tendría como objetivo, a través de una representación gráfica, evidenciar la relación de cada una de las dimensiones en la industria publicitaria y proveer una estrategia de gestión eficiente.



La tecnología es una de las fuerzas más importantes en una organización. Este estudio identifica que son muy pocas las investigaciones que evalúan el impacto tecnológico en el ADDP. Se hace entonces necesaria la implementación de estrategias que involucren el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de la información, la toma de decisiones, el diseño de requerimientos y una comunicación eficientes entre clientes, empresa y proveedores.



Capítulo 3  
**DISEÑO DE UN MODELO PARA EL PROCESO DE DISEÑO Y  
DESARROLLO PUBLICITARIO**



### **3. DISEÑO DE UN MODELO PARA EL PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO PUBLICITARIO**

#### **3.1. Introducción**

Un proceso está definido como una secuencia de actividades orientadas a generar valor sobre las entrada las cuales son transformadas en salida que satisfaga los requerimientos del cliente (León et al. 2010). Desde esta concepción, el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario se puede definir como la secuencia de pasos o actividades que una empresa emplea para concebir, diseñar y desarrollar una campaña publicitaria. Las actividades que se llevan a cabo pueden ser físicas, intelectuales y administrativas, las cuales permiten lograr en conjunto la efectividad y rapidez del proceso para conseguir persuadir al público y obtener un impacto en el mercado.



Una campaña publicitaria bien diseñada beneficia tanto a quien la produce como al anunciante y para conseguirlo se debe asegurar que las actividades que se desarrollen desde el inicio trabajen eficazmente. El correcto diseño y ejecución de la misma se convierte entonces en un paso fundamental para una publicidad efectiva.

Las organizaciones han expresado su preocupación por reducir el tiempo empleado en el proceso de diseño y desarrollo de productos y servicios. Por lo tanto la rapidez en la respuesta a las necesidades del mercado exige un aprovechamiento en la duración de las actividades realizando tareas de forma paralela y automatizada cuando el proceso lo permita para lograr ventaja competitiva.

A lo largo de todo el proceso del Diseño y Desarrollo de la Campaña Publicitaria debe haber sinergia entre todos los elementos, ya que una campaña por más creativa que sea, sino se logra dar el mensaje al público objetivo a través de los medios idóneos, nunca obtendrá los objetivos deseados y planeados (Guzmán Elisea 2003). Sin embargo, los expertos han identificado durante este proceso, el desarrollo de las actividades de forma separada con procedimientos manuales y trabajo en equipo ineficiente consumiendo tiempos excesivos (Lord 2013; Hoch 2013).

El planteamiento de un nuevo modelo para el ADDP (por sus siglas en inglés Advertising Design and Development Process) que permita la ejecución de actividades de forma simultánea para disminuir tiempos de entrega y se adapte con mayor facilidad frente a cambios en el entorno conllevará a la creación de empresas holísticas e integradas que superarían a la competencia. Una ventaja adicional del desarrollo de un modelo para el ADDP es dar a conocer a los interesados los pasos a seguir durante este proceso convirtiéndose en una herramienta con información básica brindando los aspectos a tener en cuenta para la formación de empresas del sector.

Con base a lo planteado anteriormente, se hace necesario proponer un modelo para el ADDP, convirtiéndose en el objetivo del presente capítulo. De este modo, en primer lugar se aborda la evolución que ha tenido la publicidad, para luego definirla conceptualmente,



realizando una caracterización de la industria. Posteriormente se define la metodología que permite diseñar el modelo de ADDP realizando un análisis comparativo entre los modelos del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario. Por último se presentan los principales hallazgos y conclusiones del capítulo.

### **3.2. La Publicidad y su Evolución**

La publicidad como una fuerza de negocio no es una herramienta nueva. Sus orígenes se remontan a la década de los años 50, siendo así utilizada desde su comienzo por el hombre como un gran símbolo de desarrollo en la manera de generar múltiples formas de publicidad.

Con el nacimiento de la vida económica, surgieron formas primitivas de mercado, en las que comenzaron a utilizarse determinadas formas de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores la existencia de los productos, sus características más elementales, así como el lugar y el modo de establecer una relación con el comprador. De ahí la existencia de lo que se conoce como voceadores y pregoneros, convirtiéndose este en el primer tipo de anuncio. Los anuncios eran cortados en piedra y se colocaban en lugares estratégicos para que la gente pudiera verlos. El pregonero difundía la información, caminando las calles y transmitiendo a través de gritos los mensajes del contenido publicitario (Dirksen and Kroeger 1964).

En 1661, Jacobo I concedió el permiso para la creación de una agencia de informes que contribuyese a las relaciones entre los comerciantes ya establecidos. Con la invención de la imprenta, el desarrollo de la prensa fue lo que realmente impulsó el auge de la publicidad. En 1665 aparece el primer anuncio en el *Mercurius Britanicus* para anunciar la aparición de un libro.

En 1704 nace el primer periódico de los EEUU con un anuncio que se dirigía directamente al público para que insertase su publicidad. Esta tendencia continúa con Benjamín Franklin que en 1729 crea la *Pennsylvania Gazette* en donde lo publicitario en ocasiones se antepone a lo informativo. Luego, La producción en masa que comenzó a aplicar Henry



Ford, llevó a la necesidad de generar una demanda capaz de absorber los productos creados, lo que ocasionó la creación de modelos nuevos y eficientes de comunicación empresarial (Erickson 1990; Lorenzo and Aguerrebere 2013).

Es en este momento, a mediados del siglo XIX, en el que aparecen los padres de las empresas de publicidad. En 1841, Volney B. Palmer buscaba anunciantes para los periódicos a cambio de un porcentaje del importe total del anuncio. Más adelante, Palmer extendió una red de agencias de periódicos por varias ciudades. Este trabajaba para el medio y no para el anunciante, aunque se recomendaban las mejores formas, para la realización de los diferentes anuncios que se encontraban recogidas en un catálogo.

En 1865 Rowell, establece una agencia especialista en la compra de un alto número de espacios a bajo coste y su reventa a los anunciantes, obteniendo así grandes beneficios. Poco a poco, las agencias se dieron cuenta de que no era posible ofrecer a sus clientes la aparición en tan sólo algunas de las cabeceras existentes, sino que era necesario poder ofrecer a los clientes todo el espacio publicitario disponible. Así comenzaron a dar dos tipos de servicios fundamentales: ayudar al anunciante a realizar su publicidad del modo más eficaz y colocar la publicidad en los espacios más interesantes para contactar con los consumidores potenciales y es así como empieza a surgir la empresa de publicidad moderna (Lita 2001).

Desde la década de 1950 a 1970, la televisión en redes disfrutó de su apogeo. Ellos eran una tremenda fuerza cultural, ya que una gran masa de audiencia podría ser alcanzada de manera muy eficiente, mientras que los medios de impresión empezaron a perder importancia. Luego con el surgimiento y uso acelerado de Internet, las posibilidades de marketing de medios tradicionales disminuyen, debido a la capacidad de las redes de hacer publicaciones de anuncios en tiempo real.

La evolución de los medios masivos de comunicación ha sido un factor central en el desarrollo de la publicidad debido a que su papel es ofrecer una forma de reaccionar a una audiencia amplia (Wells et al. 2011).



### **3.3. Generalidades de la Publicidad**

La Publicidad juega un papel importante en la estrategia de una organización, es una herramienta fundamental para crear y mejorar la relación de una marca o producto con los potenciales clientes. Una revisión conceptual de los términos más relacionados a la publicidad, un análisis de contenido del entorno publicitario y su impacto en la economía permite hacer una contextualización del comportamiento y factores que afectan el medio en mención

#### **3.3.1. Concepto de Publicidad**

La palabra Publicidad está derivada de la palabra en latín *Advertere* la cual hace referencia a “*dar vuelta a (la mente)*”. El Comité de Definiciones de la Asociación Americana de Marketing (AMA) define la Publicidad como: cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de las ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado, la cual envuelve el uso de un medio para llegar al consumidor (Dirksen and Kroeger 1964).

Sin embargo a lo largo de los años este concepto de publicidad ha sido definido de diversas formas. Belch y Belch (1998) lo define como cualquier forma pagada de comunicación no personal acerca de una organización, producto, servicio o idea por un patrocinador identificado. Vanden Bergh y Katz (1999), como la comunicación no personal para los productos, servicios o ideas que es pagado por un patrocinador identificado con el propósito de influir en una audiencia. Czinkota (1999), lo define como la comunicación no personal que es pagado por un patrocinador identificado, e implica ya sea la comunicación de masas vía periódicos, revistas, radio, televisión y otros medios de comunicación (por ejemplo, vallas publicitarias, parada de autobús) o comunicación directa al consumidor a través de correo directo. Arens (2004) lo define como la comunicación no personal de la información, por lo general pagado y persuasiva sobre los productos (bienes y servicios) o las ideas por los patrocinadores identificados a través de diversos medios de comunicación. Wells, Spence-Stone, Crawford, Moriarty & Mitchell





(2011), como comunicación paga no personal de un patrocinador identificado haciendo uso de medios de comunicación para persuadir o influir en una audiencia.

Si se revisan los conceptos anteriormente dados por los autores, se evidencian elementos comunes en su definición como lo son: Forma pagada, comunicación no personal, patrocinador identificado, medios masivos y persuasión. Sin embargo, Richards y Curran (Richards and Curran 2002) realizan un análisis del entorno actual y hacen una proyección hacia dónde se mueve el consumidor a través de un panel con expertos y logran definir la Publicidad como la comunicación mediada que se transmite a una audiencia a través de un medio impreso, medio electrónico o cualquier método que no sea el contacto directo de persona a persona.

### **3.3.2. Publicidad en la Economía Mundial**

El sector publicitario es considerado elemento clave para anunciar y promover productos, servicios e ideas que sustentan y facilitan el desarrollo económico y una demanda de libre elección. Desde la dimensión económica la publicidad se puede considerar: como un enfoque de negocio, donde los anunciantes realizan una inversión para dar a conocer sus bienes y servicios generando ingreso tanto para la empresa publicitaria como las empresas que constituyen la industria publicitaria; desde el enfoque microeconómico es una actividad empresarial productora de servicios; como un instrumento de expansión de ventas que estimula la competencia ya que además añade valor a los bienes o servicios anunciados; macroeconómicamente se considera el impacto positivo en el crecimiento económico las inversiones que se hacen en publicidad (Alameda-García et al. 2013).

Dentro de los sectores de la economía, las actividades de la publicidad están clasificadas en el sector servicios, el cual representa entre el 60% a 70% del peso de la economía de un país y la aportación de la publicidad como industria al PIB mundial se sitúa entre el 1,5% y el 3% (Lorenzo and Aguerrebere 2013).

La publicidad es un elemento clave en el lanzamiento de nuevos productos, facilitando el proceso de venta, los cuales con frecuencia estimulan el crecimiento de la economía. El



sector publicitario mundial está concentrado en las siguientes áreas: Norteamérica (34%), Europa (23%), Asia (27%) y el resto del mundo (16%). Globalmente, el gasto en publicidad es alrededor de \$489 billones. Para el año 2010, el gasto en la publicidad fue de \$104 billones de dólares en Europa oriental, \$106 billones de dólares en Asia y el Pacífico y \$160 billones en Norte América (Sheehan 2013; Percy and Rosenbaum-Elliott 2016; Lorenzo and Aguerrebere 2013).

Con frecuencia se argumenta que la publicidad incrementa el costo del producto, pero es importante destacar que la publicidad ayuda a incrementar el consumo del mismo permitiendo las economías de escala que ayudan a bajar el precio. La publicidad aumenta también el ingreso en el gobierno, debido a que los trabajos producen entrada de impuestos y a mayor cantidad de ventas se incrementan los ingresos por impuesto a la venta (Sheehan 2013; Lee and Johnson 2013).

### **3.3.3. Industria Publicitaria**

La industria Publicitaria hace referencia al conjunto de empresas que utilizan diversos medios para anunciar, ofrecer o promover bienes, servicios o ideas para crear una demanda para estos (Wilson 2009). La publicidad, como actividad empresarial, involucra a distintos actores en la tarea de transmitir una idea sobre un producto o servicio a su público objetivo, desde el anunciante que desea satisfacer sus necesidades de comunicación hasta los medios que acercan los mensajes al consumidor. Las actividades realizadas por esta industria han hecho que se cree una rama económica que mueve grandes cantidades de dinero en el mundo. La estructura de la industria publicitaria está conformada de la siguiente forma:

#### ***3.3.3.1. Agencias de Publicidad***

Son las empresas que diseñan e implementan campañas de publicidad y prestan el servicio a las empresas para captar clientes. Generalmente proporcionan tres tipos de servicio: estrategia de marketing, estrategias creativas para crear los anuncios y estrategias de medios. Las agencias son las unidades básicas que producen directamente



las campañas de publicidad, con una identidad única en el mercado de productos (Von Nordenflycht 2011).

Existen variaciones entre una agencia y otra, aquellas cuyo número de empleados se reduce a uno o dos y obtienen grandes utilidades anuales y se encuentran las grandes agencias que emplean cientos de personas y obtienen millones en ingresos anuales. A su vez las pequeñas agencias no manejan departamentos de investigación y mercadeo y muchas de las funciones las realiza una sola persona a diferencia de las agencias de gran tamaño quienes manejan importantes cuentas de empresas donde cada departamento cuenta con varios integrantes (Norman 1993). Los departamentos existentes en una agencia de publicidad y sus respectivas funciones se enmarcan como a continuación se describen:

#### *Grupo de Cuentas*

El director de este departamento debe comprender las necesidades del cliente y transmitir las al equipo de trabajo de diseño y desarrollo publicitario, es decir que actúa como intermediario entre la agencia y el cliente. Debe tener conocimiento de todas las fases de este proceso y a su vez estar en la capacidad de construir planes para la campaña y sugerir soluciones a un problema especial que el cliente tenga.

#### *Departamento de Medios*

Tiene la función de la planeación y compra del mejor lugar posible para que el anunciante pueda presentar su mensaje.

#### *Departamento Creativo*

Compuesto por una combinación de escritores, diseñadores y tipógrafos quienes deben tener la capacidad de interpretar los beneficios que ofrece el producto convirtiéndolo en una propuesta visual de venta que logre un impacto sobre los clientes de la empresa anunciante



#### *Departamento de Investigación*

Su labor se centra en llevar a cabo investigaciones respecto a medios, anuncios y evaluación de campañas, a su vez tienen la capacidad desarrollar investigaciones de mercados para realizar la planeación de la campaña. Existen tres tipos de investigaciones: General, en la que se utiliza librerías, bases de datos y otras fuentes de información; Interna, en la que se hace en el propio negocio del cliente; De campo, haciendo uso de correos o llamadas a los consumidores, personal de ventas, minoristas, mayoristas y todas las partes interesadas.

#### *Departamento de Producción*

Su tarea consiste en traducir las especificaciones creativas a placas de impresión o materiales, realizar pruebas para su posterior desarrollo y distribución final.

#### **3.3.3.2. Anunciantes**

La publicidad inicia con el anunciante o cliente. Los anunciantes son personas o empresas que invierten en publicidad y actividades promocionales ya que tiene la necesidad de llevar su producto o servicio al mercado estimulando la marca y creando demanda en el mercado con el fin de maximizar sus utilidades (Wells et al. 2011). Juega un rol importante en el ADDP ya que es quien toma la última decisión si la campaña es lanzada al mercado o no, identifica un problema en el mercado a resolver, toma la decisión final en cuanto al mercado objetivo y aprueba el presupuesto a invertir.

#### **3.3.3.3. Medios de Comunicación**

Este sector está compuesto por los canales de comunicación que llevarán el mensaje del anunciante a la audiencia. La ventaja del uso de medios masivos es el costo por el tiempo en los medios de difusión, el espacio en medios impresos y por el tiempo y el espacio en los medios de comunicación interactivos y de apoyo los cuales los cuales están en la capacidad de alcanzar aun sin número de personas (Wells et al. 2011). Dentro de los medios de comunicación podemos encontrar los medios convencionales o ATL (Above the

Line) que son los medios masivos, auditados y tarifados que cuentan con un gran poder de llegada como la televisión, radio, diarios, revistas y cine. Los medios no convencionales o BTL (Below the Line) son no tarifados y tienen gran poder de recordación y contacto con un público restringido como los son correo directo, descuentos, cupones, concursos, eventos.

### **3.3.3.4. Agentes Externos**

Son los proveedores en publicidad o grupo de organizaciones que proveen servicios especializados para ayudar a los anunciantes, agencias y medios a crear los anuncios. Este grupo está conformado por artistas, escritores, fotógrafos, directores productores y pintores, investigadores de mercado, telemercaderistas, centrales de medios y consultores (Wells et al. 2011). En la figura No 5 se ilustra la relación entre los actores que anteriormente se describen, quienes conforman la industria publicitaria.

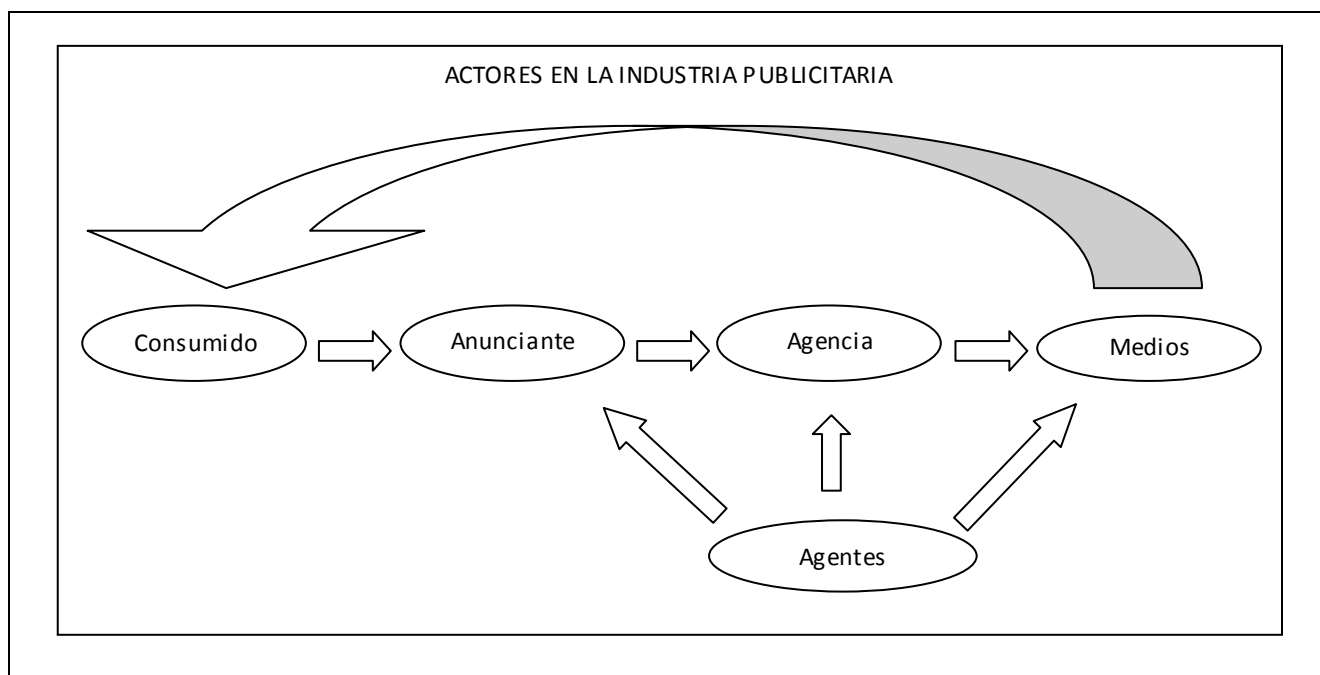


Figura 5. Relación entre los actores en la industria publicitaria (Elaboración Propia).

## **3.4. Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario**

El Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario comprende el conjunto de actividades que inicia con el planteamiento de la estrategia para la recolección de la información para el diseño de la campaña hasta su evaluación y retroalimentación una vez efectuada. Estas



actividades están agrupadas por etapas y no deben verse de forma desagregada, las cuales son desarrolladas por equipos de trabajo que vinculen al anunciante y la agencia.

El propósito de diseñar una metodología de evaluación para el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario, objetivo de la presente investigación, obliga a definir las etapas que componen dicho proceso. Doyle y Fenwick (1975b), Erickson (1990), Palacio y Santana (1999) y Wilmshurst y Mackay (2010), quienes se han considerado autores importantes en Marketing y Publicidad desarrollaron estudios pertinentes para el campo a lo largo de los años. Cada autor define su modelo para el ADDP y su pertinencia en este estudio radica en el año de publicación en el cual fue diseñado. A partir de un análisis de las etapas planteadas por cada uno de ellos y del diseño de una metodología de comparación, se lograran consolidar las etapas básicas para el presente estudio. En primer lugar se realizará la definición del modelo de ADDP por autor, que a continuación se presenta.

#### **3.4.1. Etapas del ADDP según Doyle y Fenwick**

Doyle y Fenwick (1975b) definen 5 etapas secuenciales para desarrollar una estrategia publicitaria y cada etapa está basada en responder a una pregunta clave, las cuales a continuación se describen:

##### *Segmentación del Mercado*

Esta primera etapa corresponde a responder la pregunta ¿La empresa a quién está tratando de alcanzar? La primera tarea es evaluar el mercado objetivo, donde se identifica al grupo de personas que serían los posibles consumidores del producto. Se realiza luego una investigación a fondo para determinar la naturaleza del mercado y los cambios que se están produciendo en el. Con esta investigación y a través de una discusión con la administración, es posible hacer previsiones de los cambios en el mercado por segmento e identificar determinadas áreas de crecimiento. Estas investigaciones también son aplicadas para evaluar la competencia, estudiando sus cambios y áreas de crecimiento (Doyle and Fenwick 1975a).



### *Peticiones de Diseño*

La segunda etapa está enfocada a responder ¿Qué debe decir la publicidad? y ¿Cuál es el objetivo que trata de lograr? Una vez que se recolectó la información del mercado y se tomó la decisión del segmento de mercado objetivo, se hace necesario diseñar una campaña efectiva para atraer a este segmento. La información suministrada proporciona insumos para el diseño, ubicación y los medios de comunicación a emplear con el fin de identificar el mensaje correcto para el público correcto (Doyle 1977).

### *Selección del Medio*

La etapa tres indica ¿Qué medios de comunicación deben ser empleados? Con base al público objetivo se debe seleccionar cual será el principal vehículo para la publicidad, analizando cual tendrá mayor impacto en el mercado.

### *Decisión del Presupuesto*

La cuarta etapa hace referencia a determinar ¿Cuánto se debe gastar? Dado que el mercado objetivo ha sido identificado y se tiene la suficiente información para tomar decisiones sensatas acerca de la naturaleza de la atracción de la publicidad y la selección de los medios de comunicación, se está en condiciones de decidir si se debe gastar en publicidad, y si es así, cuánto. Se hace necesario estimar la naturaleza de la respuesta a la publicidad y las ventas para comprobar si las ganancias de las ventas cubren el coste de la campaña (Doyle and Fenwick 1976).

### *Implementación y Control*

Como última etapa se responde a: ¿Cómo se puede controlar la publicidad? Se hace necesario un sistema de control de información del mercado para que los resultados se comparen con los planes de la campaña. Se debe revisar y actualizar de forma continua las tácticas de publicidad y a su vez controlar el mercado cambiante y competitivo para detectar nuevas oportunidades. La figura No 6 muestra el modelo planteado por los



autores, evidenciando las etapas anteriormente expuestas y sus principales determinantes.

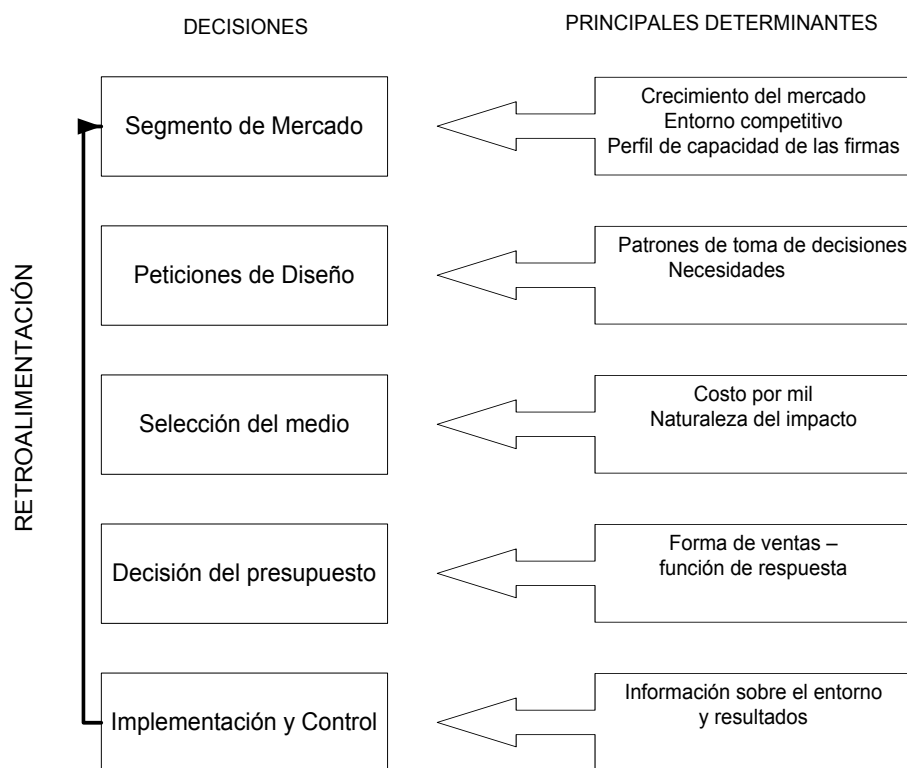


Figura 6. Proceso de Diseño y Desarrollo de Publicidad según Doyle, P y Fenwick, I.

### 3.4.2. Etapas del ADDP según Erickson

Erickson (1990) define que todo proceso publicitario se compone de las siguientes etapas:

#### *Estudio del Mercado*

El objetivo de esta etapa es analizar la oferta y la demanda y su planificación. Se aplica al producto, al mercado y a la competencia las cuales se analizan en dos facetas, cuantitativa y cualitativa. La investigación de mercado se realiza por fases muy bien definidas:

- Estudio de la situación del mercado para definir las necesidades del público
- Análisis del producto o servicio
- Tendencias actuales y futuras en el mercado
- Comportamientos y actitudes del público





Los métodos para obtener esta clase de información son variados y pueden aplicarse según los datos requeridos, por medio de estadísticas, encuestas, sondeos, etc.

#### *Definición del Público Objetivo*

El objetivo es definir a qué público irá destinado el mensaje publicitario para que la campaña sea eficaz. Los principales elementos a tener en cuenta son: edad, sexo, estado civil, número de hijos, ocupación, pertenencia social y lugar de residencia. Toda la campaña estará concentrada en el consumidor objetivo pero sin dejar a un lado los consumidores potenciales (Erickson 1989).

#### *Determinación del Objetivo Publicitario*

El objetivo publicitario permite determinar cómo hay que influir sobre el público para lograr el objetivo comercial y resulta del análisis de la información proporcionada por el estudio de mercado y teniendo en cuenta el público objetivo.

#### *Elaboración de la Estrategia Publicitaria*

Consiste en definir como se llevara a la práctica el objetivo publicitario anteriormente planteado. Toda la información recogida así como las decisiones tomadas en cuanto a objetivos y estrategias se resumen en un informe llamado Briefing que es entregado al equipo creativo.

#### *Elección de los Medios*

Para elegir los medios que se utilizarán en la campaña se debe tener en cuenta el objetivo publicitario, el público objetivo, el presupuesto que puede asignarse a cada medio, la capacidad del medio para transmitir el mensaje, la fijación del tiempo de publicidad, intensidad de la campaña, definición de la frecuencia y la extensión.



### *Establecimiento del Presupuesto Publicitario*

Para Erickson (2010), cuando la agencia va a elaborar el presupuesto para una campaña tiene que partir del análisis de los siguientes aspectos:

- El objetivo publicitario
- El estado previo de comercialización
- Los estudios de marketing
- El nivel de distribución

Una vez que se ha definido el objetivo publicitario y la situación de partida en el plano comercial, se procede a calcular lo más exactamente posible los gastos en que hay que incurrir para alcanzar el objetivo. Cuando se estiman los costos, hay que contemplar la relación entre inversión publicitaria y volumen de ventas.

Una vez que el presupuesto ha sido elaborado se presenta a la empresa anunciante para su aprobación. Una vez que se ha dado vía libre para su utilización, el presupuesto pasa a ser responsabilidad conjunta del director de administración y finanzas y del director de publicidad de la agencia. Casi siempre el presupuesto original se ve modificado por las decisiones de la estrategia y la elección de los medios.

### *Ejecución Creativa*

Una vez aprobado el presupuesto, los equipos de creación comienzan su trabajo, que va desde la elaboración del mensaje publicitario hasta la entrega del anuncio terminado o la maqueta al medio que lo dará a conocer. Dentro de esta etapa se pueden realizar pequeñas pruebas para comprobar la eficacia del anuncio. De esta forma se pueden corregir los errores que se detecten.

### *Lanzamiento de la Campaña*

El proyecto está listo para ser entregado. Es importante que los actores de la comercialización trabajen de forma coordinada con la agencia para un lanzamiento de la



campaña exitoso. Este engranaje debe funcionar de acuerdo a dos parámetros esenciales: el calendario de fecha de entrega y el presupuesto.

#### *Seguimiento y Valoración de la Campaña*

Cada campaña es el inicio de la siguiente creándose un ciclo, ya que una vez se realiza el lanzamiento se comienza a recoger datos e información del mercado. Hay que hacerle seguimiento a la campaña para detectar los puntos débiles y mejorarlos y a través de diversos métodos evaluar la eficacia publicitaria.

#### **3.4.3. Etapas del ADDP según Palacio y Santana**

Palacio y Santana (1999) establecen que el proceso publicitario inicia con un estudio de mercado teniendo clara la información con respecto al objeto anunciado (producto o servicio), el consumidor, la capacidad económica de la empresa anunciante, las acciones de la competencia y los medios de comunicación. Una vez que la empresa tenga esta información se establecen los objetivos publicitarios de la campaña, luego se define el público objetivo al que va dirigida la campaña publicitaria para luego determinar el presupuesto publicitario. A partir de esto se procede a realizar el diseño de la campaña, para luego proceder a realizar un pre-testeo de la misma, etapa que determina si la campaña puede llegar a tener éxito, y posteriormente se desarrolla el plan de medios, donde se selecciona y programan los medios y soportes de comunicación. Por último, se lleva a cabo el pos-testeo de la campaña, en la que se analiza el cumplimiento de los objetivos establecidos, tomándolo a su vez como fuente de información para reorientar o mejorar el diseño de futuras campañas.

#### **3.4.4. Etapas del ADDP según Wilmshurst y Mackay**

Wilmshurst y Mackay (2010) definen que el Proceso de Diseño y Desarrollo de la Publicidad contiene las siguientes etapas, las cuales responden cada una a una pregunta que en conjunto comprenden el proceso de planeación de la estrategia y el desarrollo de la campaña:



### *Definición del Público Objetivo*

¿Cuál es el público con que nos estamos comunicando? Esta primera etapa comienza reuniendo información sobre los mercados, sobre la competencia, sobre el producto y de todos los aspectos de la actividad de marketing. Con esta información se toman decisiones sobre posicionamiento, el público objetivo (que implicará los segmentos de mercado). Se tiene que ser muy claro al momento de definir cuál es el "público objetivo". Puede haber más de uno, en cuyo caso se puede hacer una comunicación con todos de una vez o por medio de una serie de tareas de comunicación bastante separadas dependiendo el caso (Mackay 2005).

### *Definición del Objetivo Publicitario*

¿Cuál es el objetivo de la publicidad? Esta etapa busca desarrollar objetivos cuantificables que puedan medir los resultados. A partir de las decisiones tomadas se puede desarrollar una sesión informativa clara para los planificadores de publicidad, por lo que los aspectos creativos y de medios de comunicación se pueden desarrollar como parte de un plan general de campaña (Wilmschurst and Mackay 2002).

### *Diseño de la Campaña*

¿Cuál es el mensaje que tenemos que transmitir? Puede ser diferente para cada público, los consumidores pueden necesitar información del producto. Por lo general es esencial para establecer lo es el beneficio de los lectores/espectadores oyentes recibirán si responden a el mensaje.

### *Planeación de Medios*

¿Cuál es el mejor medio? ¿Cuál es el mejor momento y la frecuencia? ¿Necesitamos hacer publicidad ahora, en 3 meses, 6 meses, durante qué período? ¿Es mejor tener una corta ráfaga de mensajes o una campaña más amplia? ¿Cuánto debemos gastar? Esto es tendrá una gran influencia sobre el tipo de publicidad que podemos hacer.



### *Producción de la Campaña*

Sus ideas deben convertirse en material apropiado (obra, cintas, películas, etc.) entrando a la etapa de producción.

### *Retroalimentación*

¿Cómo puede nuestro mensaje puede expresar con mayor eficacia? ¿Es un trabajo mejor hecho por la publicidad o en caso de algún otro método de comunicación? Por último, el impacto de todo esto debe ser observado y se alimenta de nuevo en el sistema, por lo que se puede saber si se han alcanzado los objetivos y si la información tiene que ser modificada antes de informar las etapas posteriores de la campaña. En la figura 7, los autores plantean un modelo que evidencia el proceso descrito anteriormente.

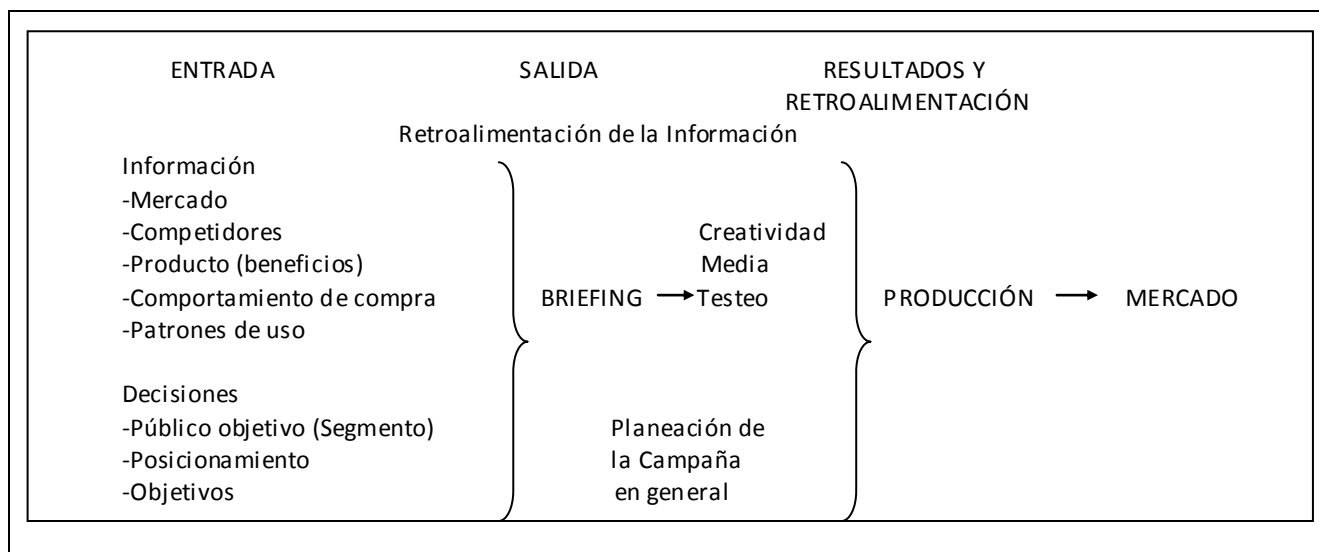


Figura 7. Proceso de Diseño y Desarrollo de Publicidad según Wilmshurst, J., y Mackay, A.,

### **3.4.5. Modelo Propuesto para el ADDP**

Con el fin de proponer un modelo para el ADDP que permita estandarizar las etapas y actividades que se llevan a cabo en su ejecución bajo un entorno concurrente, se hace un análisis de los modelos desarrollados por Doyle y Fenwick (1975b), Erickson (1990), Palacio y Santana (1999) y Wilmshurst y Mackay (2010). Para ello se establece la siguiente metodología:



1. Comparación de los Modelos: En esta primera fase se diagraman las etapas y actividades de cada modelo para proceder a compararlos e identificar debilidades y diferencias entre ellos. Esta fase es fundamental debido a que servirán de base para desarrollar las fases posteriores.
2. Comparación de las Etapas y Actividades: Un vez identificadas las debilidades y diferencias entre los modelos, se procede a comparar sus etapas y actividades.
3. Análisis de las Actividades: Teniendo en cuenta los resultados de la anterior comparación, se podrá unificar esas actividades para el diseño de las etapas del nuevo modelo
4. Diseño y Definición del Modelo Propuesto: Al haber establecido un análisis que unifique las actividades, se procede a crear el nuevo modelo describiendo cada una de sus etapas y presentando un diagrama del mismo.

Lo anterior permite proponer un nuevo modelo para el ADDP convirtiendo las debilidades en fortalezas y así fomentar el trabajo en equipo multidisciplinarios con el desarrollo de actividades paralelas que reduzcan el tiempo de entrega de la campaña publicitaria. A continuación se describen cada una de las fases de la metodología propuesta.

#### ***3.4.5.1. Comparación de los Modelos***

El ADDP que cada autor propone es diagramado por medio de un despliegue de actividades, como se aprecia de la figura No 8 a la figura No 11.

Doyle y Fenwick (1975b) proponen 5 etapas en su modelo que comprenden segmentación del mercado, peticiones de diseño, selección del medio, decisión del presupuesto y por último implementación y control. Es un modelo sencillo de utilizar, pero pone en duda su eficacia ya que no establece actividades relacionadas a definir estrategias publicitarias, puntos de retroalimentación del proceso en etapas intermedias ni desarrollo de prototipos para hacer el pre-test que permitan detectar fallas de la campaña publicitaria antes de ser lanzada al mercado. Este modelo está más enfocado a proyectos pequeños donde no es necesario un control estricto de las actividades. El modelo no permite retroceder, por lo que se hace necesario que al final de cada etapa el encargado, verifique



y valide todo el trabajo realizado, ya que un error no detectado a tiempo podría perjudicar gravemente la fecha de entrega de la campaña publicitaria al cliente.

Erickson (1990) propone un modelo extenso comprendido por 9 etapas, estudio del mercado, definición del público objetivo, determinación del objetivo publicitario, elaboración de la estrategia publicitaria, elección de medios, establecimiento del presupuesto publicitario, ejecución creativa, lanzamiento y seguimiento y valoración. Es un modelo más complejo que el planteado por Doyle y Fenwick (1975b) por su extensión y además contempla iteraciones en la etapa de diseño, ya que permite desarrollar pruebas de la campaña publicitaria para detectar errores antes de ser lanzada al mercado. El modelo se vuelve complejo por las múltiples etapas que el autor propone dejando a un lado la concurrencia en la ejecución de las actividades que lo comprenden.

Sin embargo, Palacio y Santana (1999) proponen un modelo compuesto de 7 etapas las cuales incluye investigación de mercado, definición del objetivo publicitario, definición del público objetivo, determinación del presupuesto publicitario, diseño de la campaña, plan de medios y por último, evaluación y retroalimentación. Es un modelo débil, ya que define etapas que contienen el desarrollo de 1 sola actividad, haciéndolo poco interactivo y dando indicios de una reformulación de sus etapas las cuales podrían combinarse.



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

**Etapas del ADDP**

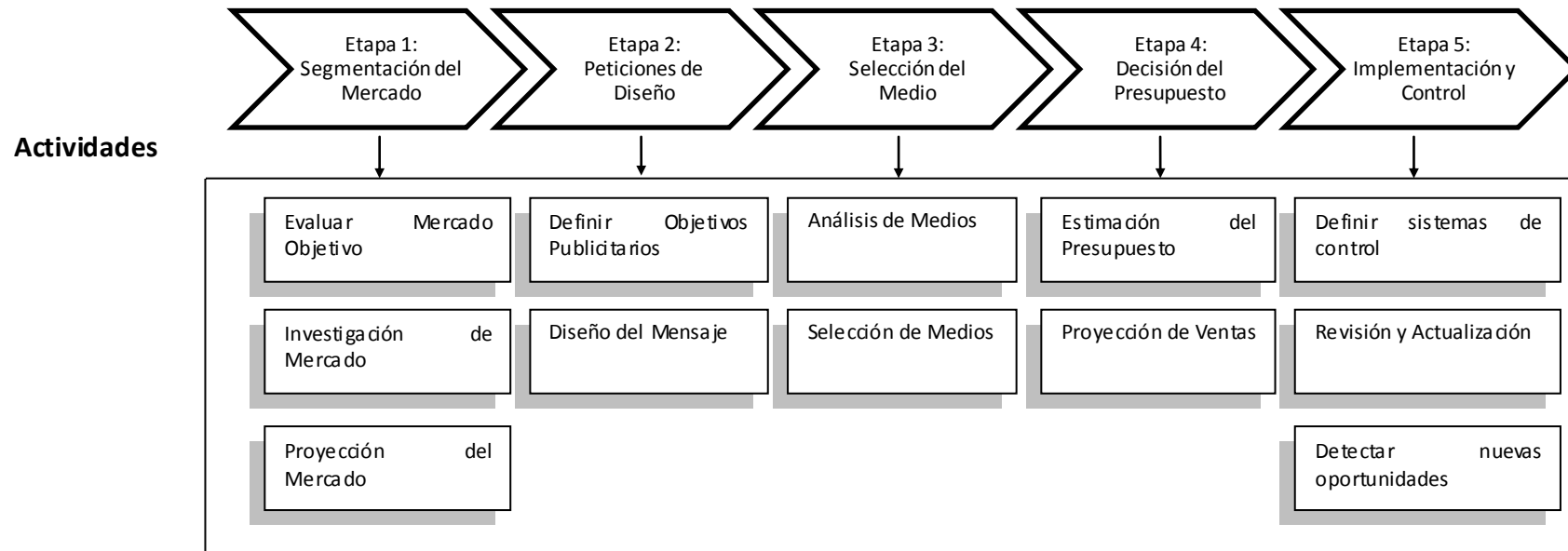


Figura 8. Diagrama de Proceso del ADDP según Doyle y Fenwick (Elaboración Propia)





*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

**Etapas del ADDP**

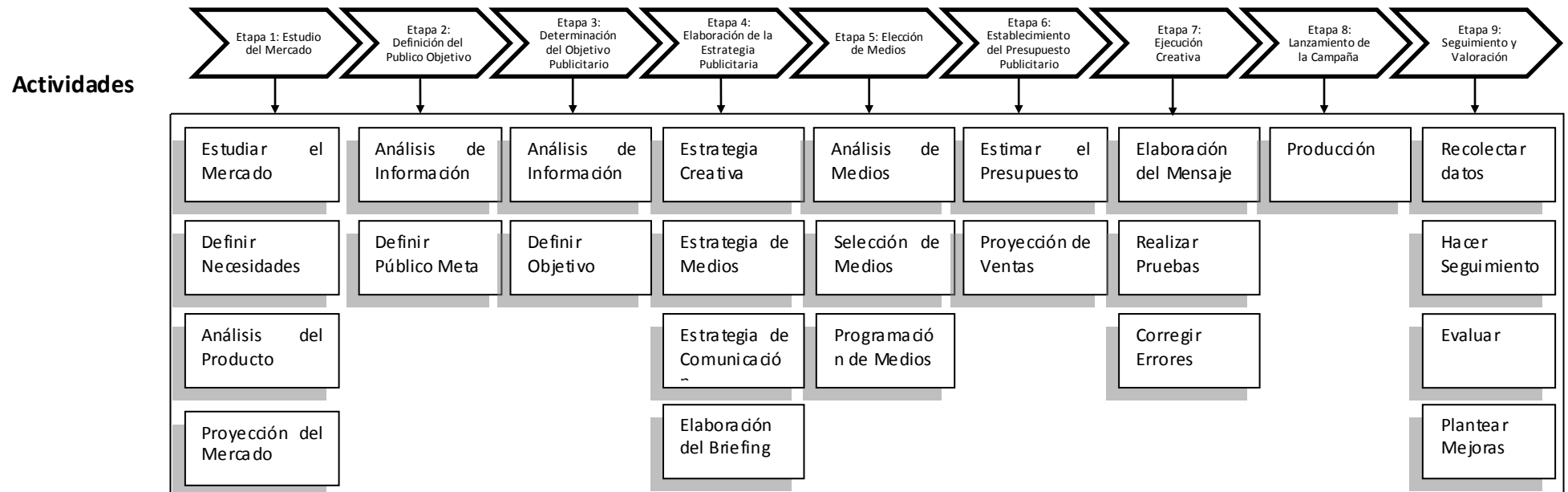


Figura 9. Diagrama de Proceso del ADDP según Erickson (Elaboración Propia)



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

**Etapas del ADDP**

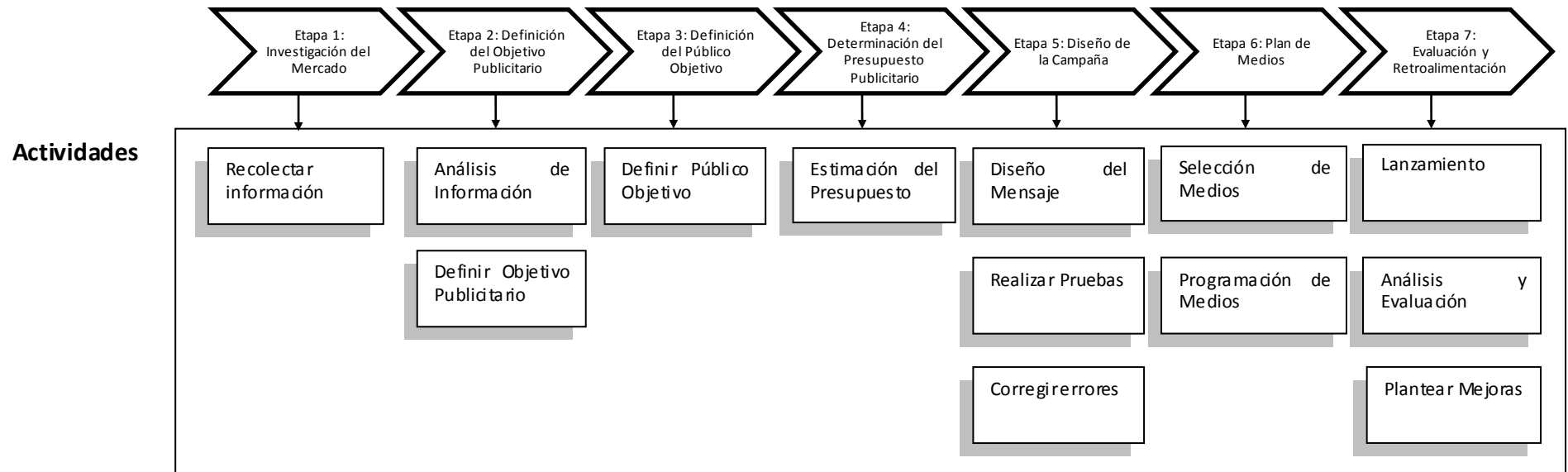


Figura 10. Diagrama de Proceso del ADDP según Palacio y Santana (Elaboración Propia)



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

**Etapas del ADDP**

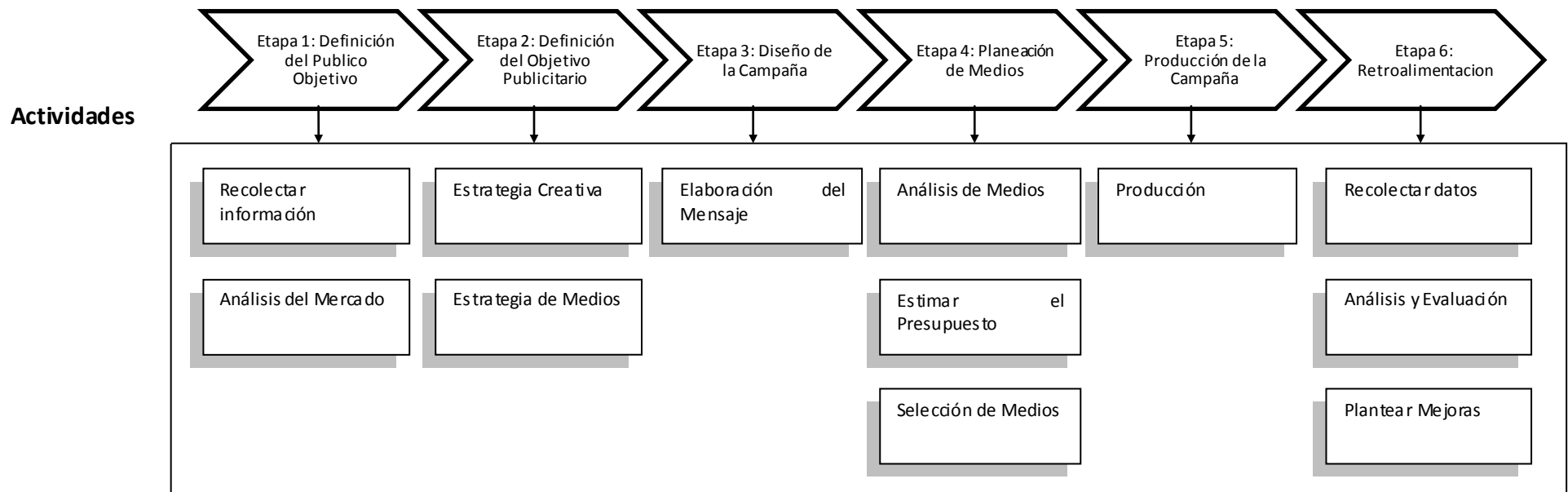


Figura 11. Diagrama de Proceso del ADDP según Wilmschurst y Mackay (Elaboración Propia)



Wilmshurst y Mackay (2010) propone 6 etapas en su modelo que comprende la definición del público objetivo, definición del objetivo publicitario, diseño de la campaña, planeación de medios, producción de la campaña y retroalimentación. Este modelo, como el propuesto por Doyle y Fenwick (1975b), no cuenta con puntos de retroalimentación del proceso en etapas intermedias ni desarrollo de prototipos para hacer el pre-test que permitan detectar fallas de la campaña publicitaria antes de ser lanzada al mercado. El modelo no permite retroceder, por lo que se hace necesario que al final de cada etapa el encargado, verifique y valide todo el trabajo realizado, ya que un error no detectado a tiempo podría perjudicar gravemente la fecha de entrega de la campaña publicitaria al cliente.

En general, las estructuras de los modelos son ineficientes ya que son lineales con estructuras secuenciales que no proponen el desarrollo de actividades de forma simultánea, lo cual se considera una debilidad en común.

#### ***3.4.5.2. Comparación de las Etapas y Actividades***

Para realizar un análisis profundo de las etapas y actividades que conforman cada uno de los modelos que proponen los autores bajo estudio, se definen de la letra A a la letra I los tipos de actividades de mayor relevancia, como se evidencia a continuación, las cuales serán los puntos de contraste en el análisis.

Tipo A: Actividades relacionadas a la recolección de la información del mercado y su estudio.

Tipo B: Actividades relacionadas a la selección y segmentación del público objetivo de la campaña.

Tipo C: Actividades relacionadas a determinar y seleccionar el objetivo publicitario.

Tipo D: Actividades relacionadas a diseñar las estrategias publicitarias, en cuanto a medios, comunicación y aspectos creativos.

Tipo E: Actividades relacionadas al análisis, selección y programación de medios.



Tipo F: Actividades relacionadas a la proyección de ventas y establecimiento del presupuesto de la campaña.

Tipo G: Actividades relacionadas al diseño del mensaje publicitario y ejecución creativa.

Tipo H: Actividades relacionadas a la producción y lanzamiento de la campaña al mercado.

Tipo I: Actividades relacionadas al control, seguimiento, valoración y retroalimentación del impacto de la campaña en el mercado y establecimiento de propuestas de mejora.

Estas actividades se seleccionaron de acuerdo al modelo planteado por Erickson (1990), ya que es el autor que tiene un mayor despliegue de etapas. Con base en estas actividades se procede a realizar la comparación, para ello, se diseña una tabla que comprende los tipos de actividades vs Autor, la cual será completada teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- (1) La etapa, que indica en qué momento del proceso el autor ejecuta la actividad. Esto determina la secuencia en la que se ejecutan las actividades y además evidencia cuales de ellas se desarrollan en una misma etapa. Este criterio conlleva a un análisis posterior para definir las etapas del modelo a proponer teniendo en cuenta la de mayor frecuencia.
- (2) Tipo de actividad antecesora, que define el orden del nuevo modelo.

En la Tabla No 14 se establecen los resultados teniendo en cuenta lo previamente establecido.



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

Actividad Autor	A		B		C		D		E		F		G		H		I	
	Etapas	Antesora	Etapas	Antesora	Etapas	Antesora	Etapas	Antesora	Etapas	Antesora	Etapas	Antesora	Etapas	Antesora	Etapas	Antesora	Etapas	Antesora
Doyle y Fenwick	1	NA	1	NA	2	A,B	NA	A,B	3	C,D	4	E	2	A,B	5	F	5	F
Erickson	1	NA	2	A	3	B	4	C	5	D	6	E	7	F	8	G	9	H
Palacio y Santana	1	NA	3	C	2	A,B	2	A	6	G	4	B	5	F	7	E	7	E
Wilmshurst y Mackay	1	NA	1	NA	2	A,B	2	A,B	4	G	4	G	3	A,B	5	F	6	H
Mayor Frecuencia	1	NA	1	NA	2	A,B	2	A,B	NA	D,G	4	E	NA	A,B	5	F	NA	H

Tabla 14. Comparativo de las etapas del ADDP por autor

De acuerdo al comparativo se logra identificar diferencias en la secuencia en cuanto al orden en que se ejecutan las actividades y el número de etapas que cada autor define. Esta información será el punto de partida para el análisis que se llevará a cabo.

### **3.4.5.3. Análisis de las Actividades**

De acuerdo a la tabla No 1 se puede identificar que el estudio o investigación de mercado, que hace referencia a la actividad tipo A, solo es establecida por Erickson (1990) y Palacio y Santana (1999) como una etapa independiente, ya que para Doyle y Fenwick (1975b) y Wilmshurst y Mackay (2010), esta actividad se encuentra contenida en la definición del público objetivo, por esta razón A y B contiene el número 1. Las actividades de tipo B, relacionadas a la selección y definición del público objetivo, difieren en el orden en que es ejecutada, ya que para Palacio y Santana (1999) se encuentra después de la definición del objetivo publicitario (Tipo C) y para el resto de autores se encuentra antes de esta.

Las actividades tipo C, que están relacionadas a la definición del Objetivo publicitario no está establecida como una etapa independiente para todos los autores, sin embargo el orden en que se ejecuta es similar y se realiza luego de las tipo A y B. Por lo general se desarrolla en conjunto con las actividades tipo D.

Las actividades tipo E se ejecutan en diferente orden para los autores en estudio. Para Doyle y Fenwick (1975b) y Erickson (1990) se realizan luego de desarrollar las actividades tipo D y para Palacio y Santana (1999) y para Wilmshurst y Mackay (2010) luego de las del tipo G. Esto arroja indicios para diseñar actividades paralelas en el nuevo ADDP.



Las actividades tipo F resultaron con el mismo orden para la mayoría de los autores, sin embargo para Wilmhurst y Mackay (2010) se ejecuta en conjunto con las actividades tipo E. Para Doyle y Fenwick (1975b) y Erickson (1990) se desarrollan después de las actividades tipo E. Las actividades tipo G presentaron discrepancias en cuanto al orden. Para Doyle y Fenwick (1975b) se define con las tipo C y D y antes de E, para Erickson (1990) y para Palacio y Santana (1999) se ejecutan luego de F y para Wilmhurst y Mackay (2010) antes de F.

Las actividades tipo H, relacionadas a la Producción o Lanzamiento de la campaña publicitaria, se desarrolla como una etapa independiente para la mayoría de los autores y se ejecuta posterior a las actividades tipo F. Por último, las actividades relacionadas al seguimiento y retroalimentación de la campaña (Tipo I) es la última etapa que se desarrolla en el modelo de cada autor y se establece como una etapa independiente.

Teniendo en cuenta los criterios y el análisis de los resultados, las actividades tipo A y B se unificarían, estableciendo la primera etapa del modelo mientras que la segunda etapa estaría compuesta por las actividades tipo C y D. Las actividades tipo E no arrojó un resultado que demarcara su posición en el modelo, sin embargo las actividades antecesoras están marcadas por el desarrollo de los actividades D y G, lo que permite concluir que podría desarrollarse en conjunto con las actividades tipo F, definiendo así la cuarta etapa del modelo.

Las actividades tipo G tampoco marcaron una tendencia en cuanto al orden en el modelo, sin embargo solo requiere de actividades antecesoras las de tipo A y B, por lo que se le asignará la tercera etapa en el modelo. Respecto a las actividades tipo H, se define como quinta etapa del modelo y como sexta etapa se asigna las actividades tipo I ya que fue la actividad que concluía el modelo y depende de lo desarrollado de las tipo H.

Por lo tanto las etapas quedan definidas como se evidencian en la tabla No 15:



<b>Etapas</b>	<b>Parámetros</b>	<b>Actividades</b>
1	A - B	Actividades relacionadas a la recolección de la información del mercado y su estudio Actividades relacionadas a la selección y segmentación del público objetivo de la campaña.
2	C - D	Actividades relacionadas a determinar y seleccionar el objetivo publicitario. Actividades relacionadas a diseñar las estrategias publicitarias, en cuanto a medios, comunicación y aspectos creativos.
3	G	Actividades relacionadas al diseño del mensaje publicitario y ejecución creativa
4	E - F	Actividades relacionadas al análisis, selección y programación de medios. Actividades relacionadas a la proyección de ventas y establecimiento del presupuesto de la campaña.
5	H	Actividades relacionadas a la producción y lanzamiento de la campaña al mercado.
6	I	Actividades relacionadas al control, seguimiento, valoración y retroalimentación del impacto de la campaña en el mercado y establecimiento de propuestas de mejora.

Tabla 15. Resumen de las etapas del nuevo modelo de ADDP

#### **3.4.5.4. Creación de Nuevas Etapas y Modelación**

Con base en el anterior análisis, las debilidades de los modelos planteados por Doyle y Fenwick (1975b), Erickson (1990), Palacio y Santana (1999) y Wilmshurst y Mackay (2010) y la unificación de actividades se procede a crear y definir las etapas que contendrá el modelo de ADDP.

La primera etapa queda establecida como *Segmentación de Mercado* la cual comprenderá el estudio de mercado y la definición del público objetivo, teniendo como entrada la información del mercado y como salida la definición del mercado objetivo. En segundo lugar se define la etapa 2 denominada *Definición del Objetivo Publicitario*, la cual tiene como entrada la información referente al mercado que permitirá definir las estrategias a llevar a cabo en la campaña y como salida se obtiene el Briefing. En tercer lugar se define la etapa 3, *Planeación de Medios* y la etapa 4, *Diseño de la Campaña*, las cuales pueden





realizarse de forma secuencial debido a que ambas dependen del objetivo que la publicidad quiere alcanzar y del segmento de mercado, pero sus actividades no están relacionadas. En cuarto lugar se realiza el *Lanzamiento de la Campaña* y por último la *Retroalimentación* de la misma. Las etapas propuestas para el ADDP se encuentran definidas en la figura No 12.

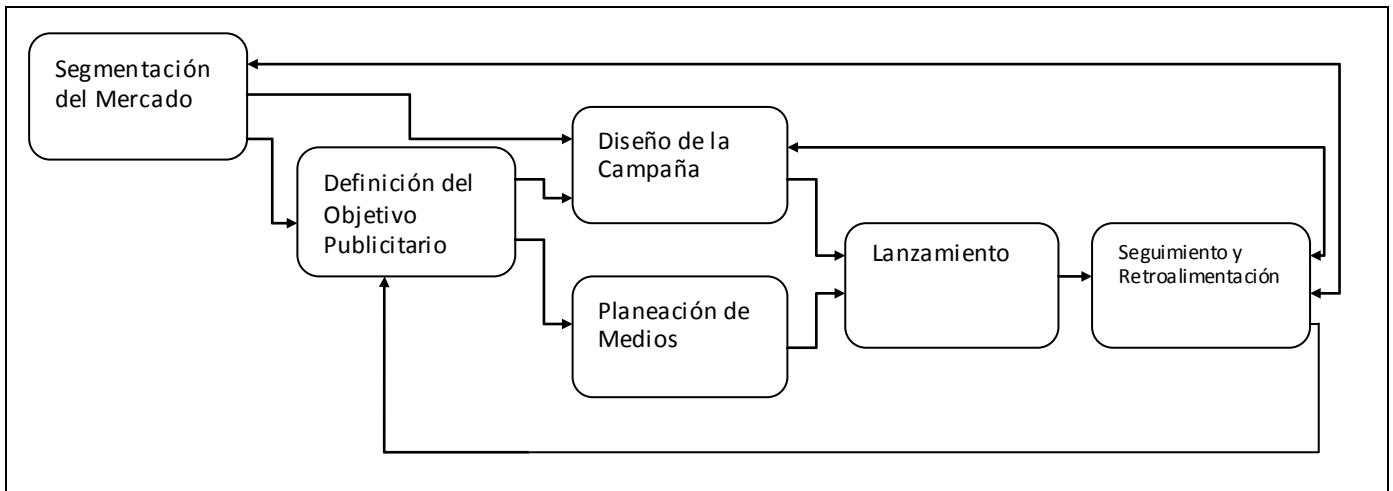


Figura 12. Etapas del ADDP propuestas (Elaboración Propia)

### *Segmentación del Mercado*

En esta etapa se deben plantear los objetivos de marketing y hacer una recolección de información de datos e investigaciones relacionadas a la comercialización la cual debe ser lo más profunda y completa posible. Esta información está relacionada a estudios de la situación del mercado, análisis del producto o servicio, tendencias actuales y futuras en el mercado, comportamientos y actitudes del público, información sobre la competencia, sobre el producto y de todos los aspectos de la actividad de marketing. Esta información debe ser evaluada para luego crear un informe sistematizado con todos los datos e información que necesitan los distintos departamentos de la agencia para realizar su trabajo. Luego se procede a analizar el caso que el anunciante plantea a la agencia, reuniéndose todos los responsables de las áreas de trabajo de la agencia que intervendrán en la solución del problema. La misión del equipo consiste, entonces en someter el caso planteado a un profundo análisis y de él obtener decisiones sobre posicionamiento y grupo de personas que serían los posibles consumidores del producto, es decir el público.



### *Definición del Objetivo Publicitario*

Un objetivo publicitario es un fin que se pretende lograr mediante la acción de la publicidad. Facilita también la posibilidad de medir la efectividad publicitaria y poder determinar el presupuesto publicitario. Toda estrategia que se fija una vez determinado el objetivo publicitario debe estar subordinada a él. De esta forma, el primer paso para determinar la propuesta de comunicación, la estrategia creativa o la de medios es verificar si la solución contribuye a lograr el objetivo publicitario. Así como el mercado objetivo rige la definición del objetivo publicitario, éste rige todas las acciones que se planteen una vez establecido. A partir de la creación del objetivo publicitario se establecen las estrategias para llevar a la práctica el objetivo publicitario anteriormente planteado. Toda la información recogida así como las decisiones tomadas en cuanto a objetivos y estrategias se resumen en un informe llamado Briefing que es entregado al equipo creativo.

### *Diseño de la campaña*

El Director Creativo y el equipo creativo que de él depende reciben del Director de Cuenta la información pertinente. Con esta información se elabora la propuesta de comunicación. Esta propuesta, cuya elaboración puede quedar a cargo del equipo creativo o no, debe contener los argumentos que han de usarse en la comunicación por ser los que producirán el cambio positivo de actitud que se busca. A partir de la propuesta de comunicación, el equipo creativo obtiene la expresión creativa, la cual constituye el enfoque concreto de la campaña, la frase central, la situación clave, la imagen definida que se reiterará en todos los avisos de ésta. La expresión creativa es el eje de la campaña a partir del cual deben crearse los distintos avisos. Posteriormente, comienza la creación de las piezas, los distintos avisos que conformarán la campaña. En cada uno de ellos se desarrollará la expresión creativa de acuerdo con las distintas técnicas que emplea cada aviso: color, movimiento, sonido, etc., de modo de lograr el máximo aprovechamiento que esas técnicas diferentes permiten.



Una vez finalizada la etapa creativa se testeará la campaña haciendo un pre-test mediante grupos de exploración motivacional. El comité de planeación y revisión somete a la campaña a la evaluación final dentro de la agencia. Una vez aprobada por el comité, está lista para ser presentada al cliente. El cliente evalúa y aprueba la campaña o la rechaza. En este último caso, el proceso vuelve a comenzar. En caso contrario, el equipo de cuentas emite la correspondiente orden de trabajo a las áreas específicas de la agencia para que comience la producción de la campaña, se ajusten los planes de medios y se cursen las órdenes correspondientes.

### *Plan de Medios*

Es la planificación de la difusión de los mensajes, seleccionando los medios que a través de ellos, se llegue al mayor número posible de individuos definidos en las estrategias planteadas en el Briefing. Además, la estrategia de medios debe confeccionar el plan de tal manera que, de acuerdo con el presupuesto disponible, permita lograr el más bajo costo por persona contactada, compatible con las necesidades de comunicación.

El equipo de medios recibe la información del caso y los documentos básicos elaborados: objetivos publicitarios, la estrategia de audiencia y la propuesta de comunicación. Después de recibida esta información, se debe hacer un análisis y se procede a estructurar el presupuesto, determinando el monto de la inversión que se destina específicamente a comprar tiempo y espacio en los medios. Del presupuesto depende la selección de los medios y la selección de los sistemas de comunicación.

Debe establecerse el período operativo de la campaña (lapso de duración), se fijan los objetivos de medios que consiste en traducir el objetivo publicitario a un objetivo que nos indique un estado final que sea alcanzable a través de la planificación de medios. Luego se determinan las medidas y características de los avisos, la cual depende del objetivo de medios. Posteriormente se seleccionan los sistemas de comunicación, luego el medio y por último el vehículo para la trasmisión de mensajes. Esta selección depende de la evaluación de la información que se posee, el presupuesto disponible, la audiencia



objetivo, el lenguaje que ha de emplearse, la propuesta de comunicación que debe difundirse, el tipo de producto.

### *Lanzamiento*

Los departamentos de producción gráfica y audiovisual y el de planificación y medios elaboran la campaña y la ejecutan, coordinando su accionar en tiempos para cumplir con los plazos prefijados. En esta etapa se adecua el mensaje al medio o medios seleccionados y se pone en marcha la campaña.

### *Retroalimentación*

El control y evaluación de la campaña se hace interna y externamente. Se controla su cumplimiento en tiempo y oportunidad y se evalúa cualitativamente. En el primer caso controlando la audiencia cubierta, contactos, tasa de repetición, rating, etc., y en el segundo, mediante post test, midiendo la penetración, grado de comprensión y niveles de convicción logrados por los avisos. Se examinan los resultados obtenidos y se califica y cuantifica los resultados de la campaña. Con estos resultados se realiza el informe al anunciante. A su vez la agencia analiza los resultados a partir del nivel de ventas obtenido luego de puesta en marcha la campaña, cuyo resultado se comunica a la agencia. De esta manera, el proceso se realimenta constantemente. Con estos resultados se deben proponer planes de acción para próximas campañas.



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

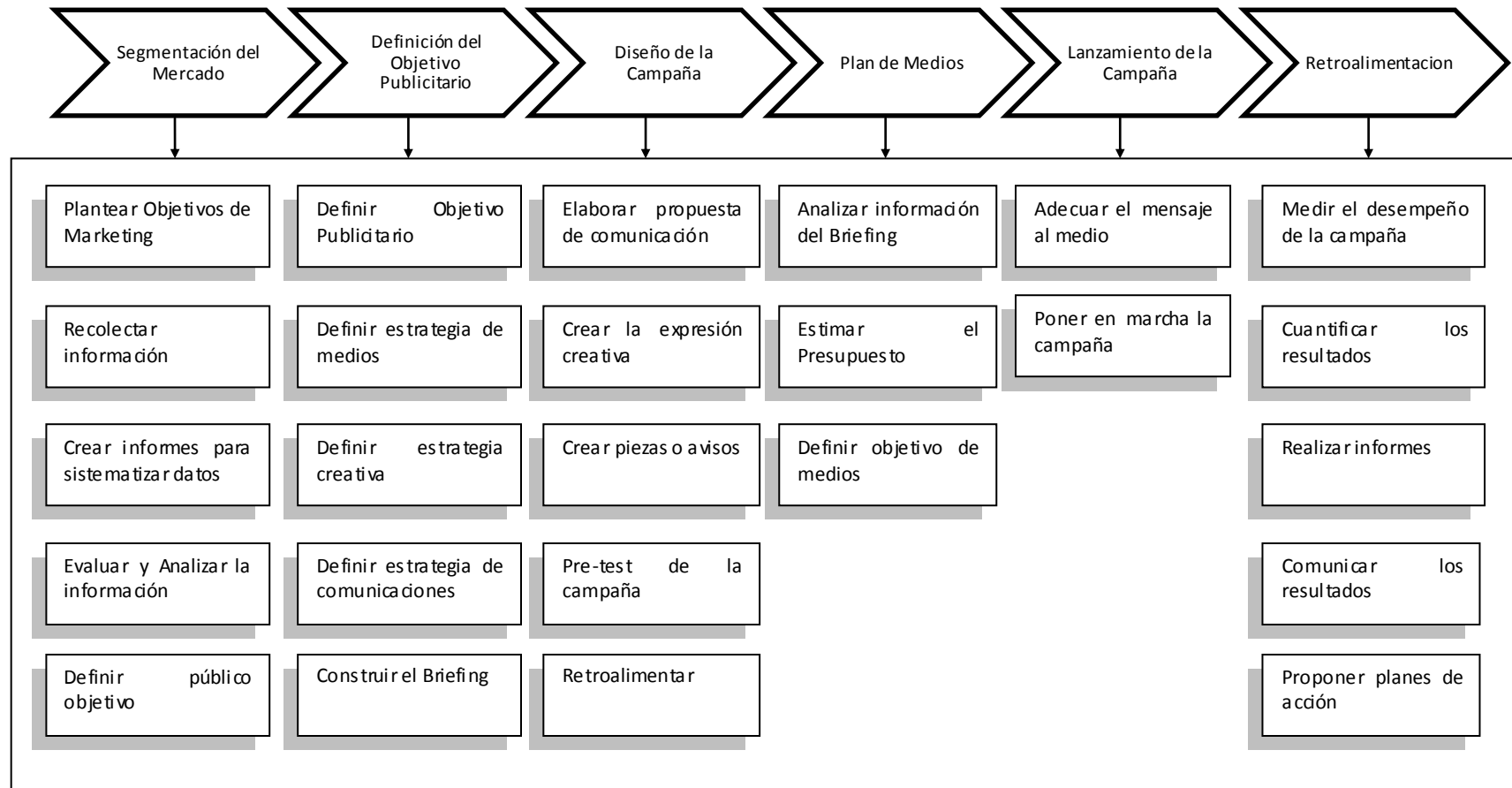


Figura 13. Modelo del ADDP propuesto (Elaboración Propia)



### **3.4.6. Principales Hallazgos y Conclusiones**

Por medio del desarrollo de este capítulo se pudo establecer un nuevo modelo para el ADDP que desarrolle etapas de forma concurrente para reducir los tiempos de entrega del proyecto. A su vez se establecieron etapas con actividades que se dedican a retroalimentar en puntos intermedios del modelo para identificar posibles errores antes de ser lanzada la campaña publicitaria. Para ello se definió una metodología basada en la comparación entre los modelos del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario propuestos por Doyle y Fenwick (1975b), Erickson (1990), Palacio y Santana (1999) y Wilmshurst y Mackay (2010), identificando sus debilidades, y a través del análisis de 2 criterios, secuencia de las etapas y tipo de actividad antecesora, permitieron unificar actividades para el diseño de las etapas del nuevo modelo de ADDP.

La propuesta de un nuevo modelo tanto para la academia como para los interesados en el sector permite dar a conocer los pasos a seguir durante el ADDP convirtiéndose en una herramienta con información básica, brindando los aspectos a tener en cuenta para la formación de empresas del sector, a su vez contribuye al desarrollo de empresas holísticas e integradas que superarían a la competencia.



Capítulo 4  
**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EVALUAR EL PROCESO DE  
DISEÑO Y DESARROLLO PUBLICITARIO**



## **4. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EVALUAR EL PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO PUBLICITARIO**

### **4.1. Introducción**

La evaluación de procesos en una organización permite realizar una revisión de la forma en cómo se desarrollan las actividades actualmente para identificar oportunidades de mejora que faciliten el desempeño de las tareas de una manera más eficiente y como fin último incrementar la productividad. Para ello se hace necesaria la aplicación de metodologías que conlleven a un análisis sistémico de las dimensiones a evaluar enfocadas en la mejora continua.

El marco de clasificación propuesto en la revisión documental permitió identificar una brecha en la literatura enfocada al desarrollo de una metodología que evalué el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario a la luz de las 5 dimensiones de la Ingeniería





Concurrente, basados en las etapas y actividades que componen el ADDP desde la mejora continua. Para ello, el objetivo del presente capítulo es diseñar la metodología que permita cumplir con tal fin y así mejorar los resultados finales de la organización.

De acuerdo a lo anterior, este capítulo describe en detalle las generalidades de la propuesta metodológica, basada en una de las técnicas del mejoramiento de procesos, como lo es el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), adaptando sus etapas al ADDP y a su vez teniendo en cuenta los conceptos de la Ingeniería Concurrente. En primer lugar se describirán las generalidades de la propuesta para luego definir y caracterizar la propuesta a diseñar. Posteriormente se presenta la herramienta de evaluación como instrumento de aplicación de la metodología diseñada.

## **4.2. Generalidades de la Propuesta Metodológica**

### **4.2.1. Eje de la Propuesta Metodológica**

La propuesta a diseñar se centra en evaluar las etapas que componen el proceso de diseño y desarrollo de campañas publicitarias a la luz de las 5 dimensiones que la Ingeniería Concurrente propone, como eje central de la metodología, teniendo en cuenta la forma como la organización sigue el ciclo PHVA, como sistema gerencial básico para la mejora continua.

La metodología de evaluación a diseñar está fundamentada en dos grandes pasos, en primer lugar hacer un diagnóstico de la situación actual de la organización, y en segundo lugar, un proceso de evaluación que incluye la aplicación de una herramienta de medición.

La metodología se podrá aplicar a cualquier proceso de diseño y desarrollo que se lleve a cabo en una organización publicitaria y pretende entregarle a los directivos una herramienta clara y descriptiva de los criterios más importantes que deben estar presentes en la compañía y la forma de implementarlos, siendo de fácil aplicación para alcanzar resultados efectivos.



## **4.2.2. Marco General de la Propuesta de Evaluación**

### **4.2.2.1. Ingeniería Concurrente**

Como eje central de la propuesta se tiene la Ingeniería Concurrente como un enfoque sistemático que considera todas las fases del ciclo de un producto o servicio desde la etapa de diseño, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes potenciales a bajo costo y menor tiempo posible, mediante la integración de un equipo multidisciplinario generando una mayor ventaja competitiva, considerando sus 5 dimensiones: Recursos Humanos, Información, Tecnología y Mercado.

#### **Dimensión Organizacional**

Para Luna (2003) esta dimensión incluye aspectos como: estructura organizacional, modelado de actividades, equipos multidisciplinarios, enfoques de apoyo y empresa extendida.

- Estructura Organizacional: Para toda empresa es primordial contar con una estructura organizacional bien definida ya que permite establecer la relación entre las personas que llevan a cabo la introducción del servicio (Brookes and Backhouse 2010), a su vez permite detallar las actividades, el personal y los recursos que posee y así poder establecer con mayor facilidad las relaciones y el flujo de información que se da entre cada una de ella. Vila (2001) sugiere aplicar estructuras organizativas “más abiertas” que se encuentren bajo una gestión de tipo matricial enfocadas a mantener el equilibrio del trabajo en el equipo. Baudin (2011) sugiere la integración de los distintos puntos de vista de los actores que se encuentran a lo largo del ciclo de vida. Esto supone que se generen espacios de intercambio de información y conocimientos, y espacios de creación de ideas, lo que se traduce a: una organización que permita que se desarrolle el proceso de diseño a través de equipos multidisciplinarios, facilitando el trabajo paralelo y reduciendo los plazos de entrega. Luna (2003), desde la perspectiva de la IC, busca fomentar un ambiente de trabajo con



estructuras de tipo matricial (organización por proyecto) y circular (basado en el cliente).

- **Modelado de actividades:** Busca la representación gráfica de las diferentes actividades para su posterior análisis, planteamiento de mejora o transformación si se requiere, además la estandarización del mismo se convierte en fácil acceso a los diferentes equipos. *IDEFO* es un método gráfico para "modelar" un sistema a través de un conjunto de diagramas que ilustran sistemáticamente las relaciones estructurales entre las funciones y entidades y como beneficios está la identificación de actividades que se pueden realizar simultáneamente e identificar el impacto que tiene una sobre otra, así como la facilidad de desplegar actividades según lo requiera el modelador (Ranky 1994).
- **Equipos Multidisciplinarios:** Son equipos que se encuentran formados por personas de distintos departamentos y con especialidades diferentes trabajando para cumplir con una meta común (Luna 2003). Los equipos multifuncionales mejoran la comunicación y el aprendizaje organizativo, producen soluciones más creativas, toman mejores decisiones, mejoran la implementación de las mismas e incrementan el compromiso (Vázquez-Bustelo and Álvarez 2008). Yassine (1999) argumenta que si una organización utiliza equipos multifuncionales como parte integral de su diseño de la organización dará como resultado una mayor productividad. Existen diferentes equipos de trabajo para el Proceso de Diseño y Desarrollo, Al-Ashaab y Molina (1999) los describen como liviano, pesado, autónomos, localizado y virtual, siendo los más utilizados en IC. El *Equipo Liviano* se forma con los miembros del mismo departamento y cuando se requiera, el líder contacta a otros departamentos para apoyo. El *Equipo Pesado* se forma con miembros de varios departamentos y trabajan tiempo parcial en el Proceso de Diseño y Desarrollo y la otra parte del tiempo es dedicada a sus actividades normales. Los *Equipos Autónomos*



están conformados por miembros que se encuentran en sus puestos de trabajo, pero que laboran tiempo completo en el Proceso de Desarrollo. El *Equipo localizado* es similar al equipo autónomo, solo que sus miembros son elegidos formalmente por el líder y cuenta con espacios físicos propios, diferentes a sus puestos de trabajo, se aíslan y trabajan únicamente en los proyectos de desarrollo de nuevos servicios, se considera el más eficaz con resultados efectivos. El *Equipo Virtual* consiste en un grupo de expertos que ubicados en sitios geográficos distintos, usan un ambiente computacional para trabajar en una forma cooperativa en la realización de tareas específicas (Londoño G. 2012).

- Metodologías de Apoyo: Son métodos que facilitan el diseño de un servicio traduciendo los requerimientos del cliente en especificaciones técnicas, para conseguir un proceso robusto al cual las variaciones en los factores no afecten en gran medida. Buscan también reducir costos y eliminar procesos que no den valor a través de la toma de decisiones en conjunto evaluando alternativas de solución y mejorar el desempeño de los equipos multidisciplinarios conformados por la iC (Luna 2003). Las metodologías utilizadas, orientadas a los objetivos de la IC son Barinstorming, Despliegue de la Función de la Calidad, Diseño para la Función “X” y el Service Blueprinting. El *Brainstorming* consiste en una lluvia de ideas para la búsqueda de soluciones a un problema dado (Alcaide et al. 2004). El *Despliegue de la Función de Calidad (QFD)* es una herramienta de despliegue sistemático de una función de trabajo u operación, que encarna la calidad, en sus detalles a través de la sistematización de los objetivos y los medios a lo largo de todo el proceso de desarrollo del servicio (Akao and Mazur 2003). El *Diseño para Función “X” Xbilidad (DFx)* es una metodología que consiste en un conjunto de técnicas que se enfocan al diseño para distintos factores, permitiendo facilitar y simplificar el proceso de ese factor “X” (Rizo 1999). El *Service Blueprinting* o “Esquema del servicio” consiste en un diagrama de flujo para la descripción del diseño, el cual considera el



establecimiento de los objetivos de esta actividad y los pasos que debe seguir el cliente para obtener el servicio (Katzan Jr 2011).

- Empresa Extendida: Debido a la competitividad al que se enfrentan las empresas hoy día se incluye este elemento organizacional a la estructura de la IC buscando la optimización de los procesos y una integración con los clientes y proveedores. Luna (2003) lo define como una aplicación de nuevos conceptos, modelos, metodologías y tecnologías de información requeridas para administrar las relaciones con los proveedores y clientes. Incluso, la IC es un antecedente y quizá un determinante de las prácticas de inclusión de los clientes y proveedores y su aplicación está asociada positivamente con el nivel de integración de ambos agentes externos en el proceso de desarrollo de un producto/servicio (Vázquez-Bustelo and Álvarez 2008).

## **Recurso Humano**

Desde la visión de la IC, los elementos claves en el desarrollo del Talento Humano son: Motivación, Capacitación y Empoderamiento, las cuales deben estar apoyados tanto por la dirección de la empresa como por el líder del equipo.

- Motivación: La motivación de los miembros de un equipo de trabajo es fundamental para que estos logren desempeñar sus funciones de la mejor manera. Una persona que realiza sus deberes sin motivación no reflejará los resultados esperados ya que trabajan con el concepto de “hacer las cosas sin querer hacerlas”. Por esto, la motivación se convierte en un factor fundamental de la estructura de la IC, ya que se requiere compromiso por parte del personal cuando se están implementando procesos de mejora. Cordoba (1993) plantea que en una empresa de servicio, para mantener un alto nivel de calidad, la organización debe crear y mantener un medio que motive, tal que las personas puedan encontrar razones personales para consagrar su energías en beneficio del cliente.



- **Capacitación:** Hace referencia a la necesidad de capacitar o formar al personal cuando se pretende implementar la IC dentro de una empresa. Luna (2003) indica que los miembros de los equipos deben conocer las herramientas y métodos de apoyo al diseño, al igual que las tecnologías que se utilizarán para compartir información. Además menciona que la capacitación debe ser planeada según las necesidades del equipo durante el Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos/servicios.
- **Empoderamiento:** Se basa en la delegación de poder y autoridad a sus empleados por parte de los líderes de la organización para que la toma de decisiones no dependa de unas pocas personas, sino que todos los trabajadores puedan tomar sus propias decisiones para llevar a cabo las labores cotidianas. Esta filosofía permite que el empleado pueda entregar lo mejor de sí, siendo dueño de su propio trabajo y aumentando su rendimiento, además, impulsa de forma estratégica el trabajo en equipo (Urgal González et al. 2010). El empoderamiento debe ser tenido en cuenta para la aplicación de la IC en el Proceso de Diseño y Desarrollo de Servicios, porque la conformación de equipos multidisciplinarios deben participar integrantes de todas las áreas involucradas, y cada quien debe tener la autoridad para tomar decisiones o plantear ideas que permitan obtener beneficios en común.

## **Información**

Para el Proceso de Diseño y Desarrollo de Servicios se debe contar con plataformas que permita almacenar e intercambiar datos tanto del servicio en cuestión, como de las necesidades, solicitudes y opiniones de los clientes. La importancia de esta dimensión radica en el hecho que permite recolectar información, desde un estado inicial hasta un nivel totalmente detallado, traduciéndola en necesidades del cliente, además facilita la eficiente comunicación entre las partes interesadas durante todo el proceso.



## **Tecnología**

La integración de herramientas tecnológicas permite obtener al máximo los objetivos de la organización en los entornos de IC. Sakao, Shimomura, Sundin y Comstock (2009) proponen los sistemas CAD para el diseño de servicios y productos físicos basado en los aportes de los requisitos de los clientes a los servicios. Por su parte, Berdugo et al. (2014), Dhanesha et al. (2009) y Orta, Ruiz y Toro (2009) proponen modelos de simulación como parte esencial en la fase de diseño, desarrollo e implementación de la gestión de un servicio como un recurso estratégico, en donde se definen factores importantes como lo son el nivel de servicio, la capacidad, su disponibilidad continuidad y seguridad.

## **Mercado**

Luna (2003) establece que la dimensión tiene como elementos claves la Satisfacción de los Requerimientos del cliente, Análisis y seguimiento del Mercado y Planificación y Revisión del Mercado. El primero, hace referencia a la comprensión y respuesta a las necesidades de los clientes, y superación de las expectativas de los mismos. El segundo factor involucra el seguimiento al producto una vez sea puesto en el mercado, para analizar su aceptación y estimar su ciclo de vida. El último factor, incluye la segmentación del mercado al cual dirige sus productos, y sus objetivos y estrategias al respecto son conocidos por todo el personal del Proceso de Desarrollo.

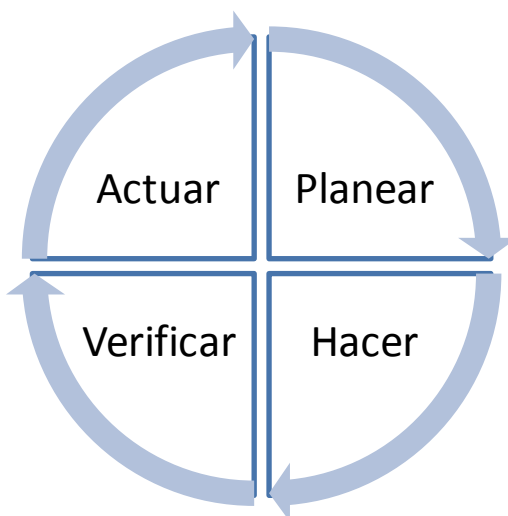
### **4.2.2.2. Ciclo PHVA**

En cuanto a metodologías de evaluación y mejora continua de procesos se encuentra la diseñada por el Dr. Walter Shewhart en 1920 y presentada por Deming a partir del año 1950 denominada Ciclo PHVA. Es una herramienta para la mejora continua, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos, como se observa en la figura No. 14: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act) (Sokovic et al. 2010). Cada una de las etapas se define a continuación:



- I. Planear: En esta etapa se establecen los objetivos, procesos, y metas a llevar a cabo. Además se definen los métodos y procedimientos necesarios para conseguir los resultados. Se basa en el planteamiento de preguntas como ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? En esta etapa se llevan a cabo las siguientes actividades:
  - Identificar el problema
  - Seleccionar las necesidades
  - Especificar los resultados esperados
  - Determinar la solución adecuada
- II. Hacer: Durante esta etapa se implementan los procesos, es decir se ejecuta lo planificado. Para llevar a cabo esta etapa, se hace necesario del entrenamiento y capacitación del personal involucrado para que puedan crear conciencia del cambio y así efectuar los procedimientos establecidos.
- III. Verificar: Se realiza la medición y seguimiento de los procesos de acuerdo a las políticas, objetivos y requerimientos establecidos y a los resultados obtenidos con el fin de evaluar el cambio positivo, de lo contrario reformular el plan e iniciar el ciclo. Cuando se lleva a cabo la etapa de verificación se tiende a responder a la pregunta ¿Las cosas pasaron según se planificaron? ó ¿Se han alcanzado los resultados esperados? Para ello es necesario plantear indicadores que permitan hacer las mediciones correctas de los que se desea verificar para que sirvan como información veraz de la situación.
- IV. Actuar: En esta última etapa se toman acciones correctivas o preventivas para mejorar continuamente el desempeño y evitar cometer los mismos errores. Se llevan a cabo preguntas del tipo ¿Cómo mejorar la próxima vez?. Efectuada esta última etapa se da inicio al ciclo para controlar los factores que se deseen.





**Figura 14. Ciclo PHVA planteado por Deming**

### **4.3. Metodología Propuesta**

#### **4.3.1. Definición de la Propuesta Metodológica**

El propósito de una metodología de evaluación es generar información confiable que permita identificar fortalezas, debilidades y riesgos del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario en la organización, ofreciéndoles a los líderes una herramienta clara y de fácil aplicación basada en la Ingeniería Concurrente y enmarcada en la mejora continua.

Se realiza una metodología integradora que permite desarrollar una herramienta que involucre en cada una de las etapas del ADDP tomando como base los elementos que la IC propone desglosados en los pasos del ciclo PHVA. Con esto se pretende obtener los beneficios tras la aplicación del ciclo PHVA, como lo es el mejoramiento continuo y a su vez los beneficios de la IC, como lo son integración de los recursos para reducir costos y tiempos de espera. Además para que la apropiación de la cultura de la IC sea una realidad, se requiere de una política constante de mejoramiento en el manejo de los elementos de la IC que se apliquen en cada unidad de la empresa y en cada una de las etapas, pues cada etapa es un proceso donde determinados datos y elementos de entrada se transforman para convertirse en material útil a lo largo del ADDP.



Para implementar la metodología en cada una de las empresas del sector, se debe contar con la participación y compromiso de cada uno de los involucrados en el proceso, ya que su enfoque es recolectar la información necesaria para medir el grado de uso de la filosofía de la IC en el ADDP haciendo uso de un instrumento de recopilación de información primaria. En la figura No 15., se representa gráficamente el esquema que contiene la estructura de marco integrado del uso del ciclo PHVA durante el ADDP en un ambiente concurrente.

El marco integrador comprende las etapas que componen el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario dentro de las cuales se identificarán los elementos de la IC desglosados en cada uno de los pasos del ciclo PHVA que implica la planeación, la ejecución, la evaluación y el mejoramiento continuo. Visto de esta manera, los procesos no ocurrirán de manera aislada y la salida de un proceso formará parte de las entradas de los procesos subsiguientes evidenciando interrelaciones a lo largo del ADDP. Como parte final del marco integrador se incluyen los indicadores que permitirán medir el grado de gestión de los elementos de la IC en las etapas del ADDP.

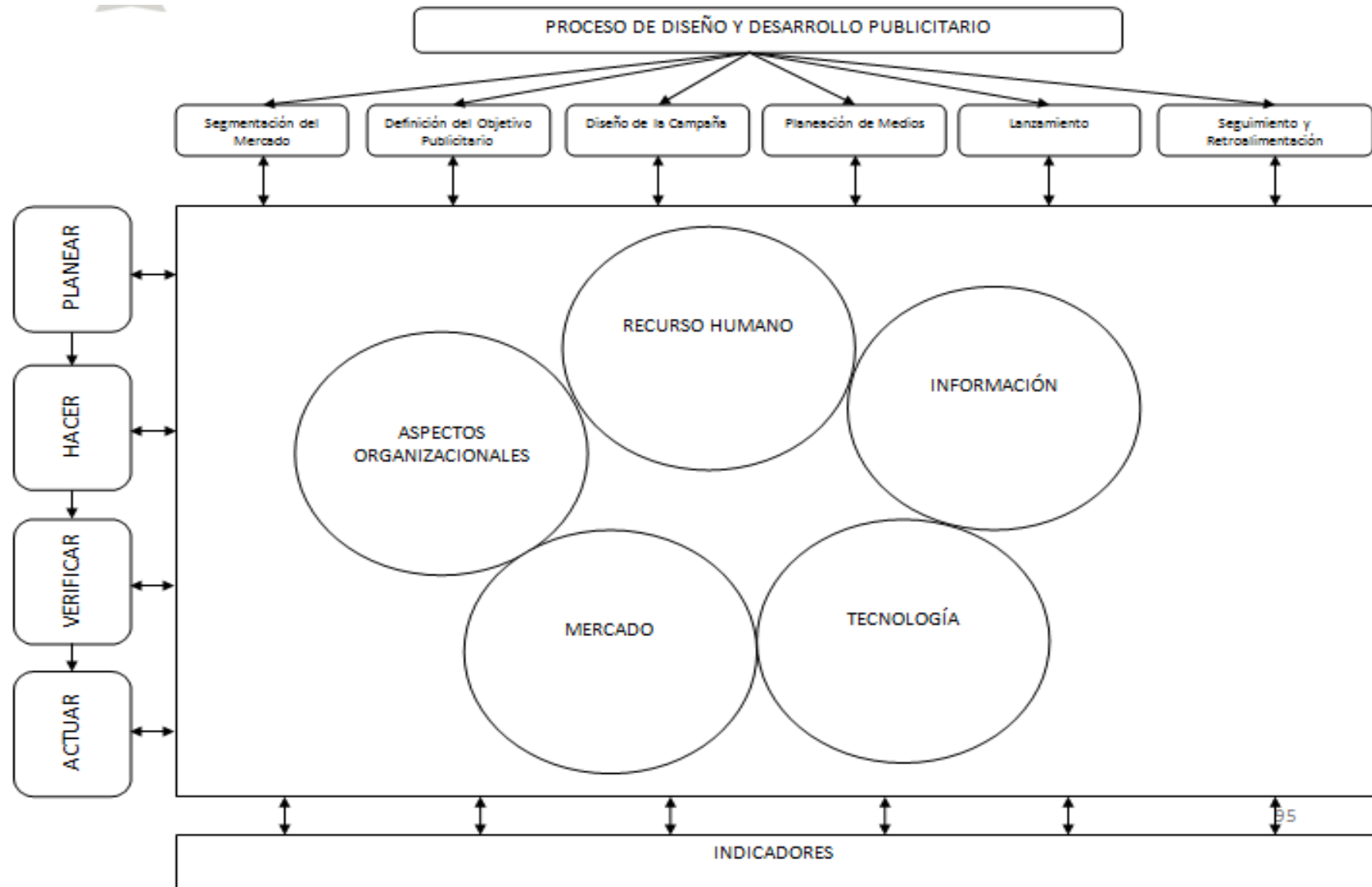


Figura 15. Estructura de un marco integrador del ADDP en ambiente concurrente haciendo uso del ciclo PHVA (Elaboración Propia)



#### **4.3.2. Etapas de la Propuesta Metodológica de Evaluación**

Las etapas propuestas proveen 4 pasos estructurados en un marco de evaluación. El marco de evaluación comprende el diseño de una herramienta que permitirá validar en cada una de los pasos del ciclo la presencia de los elementos de la IC en la organización para el desarrollo de las actividades durante el ADDP.

##### ***4.3.2.1. Paso 1: Planear el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario***

Este primer paso hace referencia a la determinación de objetivos, metas, alcance, responsables del proyecto, planificación de la campaña de acuerdo a las necesidades del cliente, lineamientos y reglas del proceso, Para llevar a cabo este paso, se hace necesario revisar el estado de la organización en cuanto a departamentos, jerarquía, grupos de trabajo, uso de herramientas y requisitos para el ADDP. Esta información permitirá caracterizar la empresa e implementar la planificación de la estrategia de acuerdo a los requisitos del proyecto.

Plantear objetivos permite direccionar el proyecto, ya que aclara y dirige a los integrantes del proyecto el camino a seguir. Es importante planificar también actividades relacionadas al control y evaluación de lo planeado que permitirán predecir acciones para la mejora de los procesos publicitarios.

##### ***4.3.2.2. Paso 2: Hacer el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario***

En este segundo paso se desarrolla lo planeado y es el resultado de la planificación, integrando métodos, información, materiales, maquinaria, personal y medidas interrelacionándolos a través de las actividades del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario. Para llevar a cabo el hacer es necesario:

- **Capacitación:** Para implementar las estrategias planificadas en la organización se debe concientizar al personal involucrado en el ADDP haciendo énfasis en su importancia, alcances, beneficios y logros para la mejora de procesos y creando productos más eficientes.



- Implementación y puesta en marcha
- Controlar y Mantener la Operación

#### ***4.3.2.3. Paso 3: Verificar el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario***

En este tercer paso se realiza el seguimiento y medición del ADDP en la empresa respecto a las políticas, objetivos y requerimientos de la publicidad y se presentan los informes de los resultados. Estos resultados se comparan con las metas planificadas para medir el cumplimiento de las acciones de forma objetiva

- Revisión del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario: la revisión del ADDP permite determinar las falencias del proceso los cuales entrarían a un proceso de mejora garantizando la gestión eficiente de la calidad. Se debe realizar una revisión en cuanto a nivel estratégico, táctico y operacional. Se puede implementar una lista de chequeo que permita validar la información.
- Evaluación del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario: En este punto se evalúa el ADDP de acuerdo a lo planificado, es decir validar el cumplimiento de objetivos, metas y requerimientos.

#### ***4.3.2.4. Paso 4: Actuar en el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario***

En este último paso se toman acciones para mejorar continuamente el desempeño del ADDP. Estas acciones pueden ser Correctivas o Preventivas de acuerdo a lo arrojado por la evaluación realizada, sirviendo como punto de partida para la mejora continua. Además se presentan las evidencias y resultados del cambio presentado en los procesos de la empresa. Una vez determinado el impacto de los procesos y los puntos a mejorar, se vuelve al primer paso de planeación.



La metodología descrita pretende dar a las organizaciones que apliquen una herramienta de apoyo al momento de emprender un proceso de mejora impactando positivamente en el continuo mejoramiento.

#### **4.3.3. Caracterización de la Propuesta Metodológica**

De acuerdo a cada una de los pasos descritos anteriormente, los cuales componen la metodología de evaluación, se procede a definir los factores e indicadores a utilizar en cada una de ellos, teniendo en cuenta los objetivos de la propuesta.

La caracterización de la propuesta se presenta de la figura No 16 a la figura No 19 en las que se evidencian cada uno de los pasos de la metodología propuesta, identificando los factores a estudiar de acuerdo a los elementos de las dimensiones de la IC relacionados a cada etapa del ADDP.

La propuesta metodológica incluye a su vez una serie de indicadores que permite la gestión de variables que para todo proceso de evaluación son importantes, proporcionando resultados que evalúen los objetivos alcanzados. Los indicadores y las mediciones de los procesos van siempre de la mano con la gestión por procesos. La información brindada por los indicadores sirven de ayuda para obtener una percepción real de lo que sucede en la organización. Se convierten los indicadores así en una poderosa variable en la gestión por procesos y en la productividad.

Los indicadores claves para evaluar, monitorear y controlar el ADDP fueron seleccionados porque deben evidenciar los resultados de la metodología a lo largo de las etapas del ADDP los cuales se describen a continuación, sin embargo bajo los alcances de la investigación solo son propuestos más no serán validados.

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MÉTODO</b>
Concurrencia de Actividades	Número de actividades involucradas en el proceso que trabajan de forma paralela	Diagramación de Actividades
Cantidad de charlas de capacitación	Número de capacitaciones realizadas para llevar a cabo	Registro de Capacitaciones



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

	un ADDP efectivo	
Sistema de control e indicadores	Número de indicadores y sistemas de control presentes a lo largo del ADDP	Observación
Cantidad de herramientas tecnológicas utilizadas	Estimación de las herramientas tecnológicas utilizadas en el proceso	Observación
Informe de aspectos a mejorar	Cantidad de aspectos a mejorar como resultado de la última etapa de la metodología	Observación

Tabla 16. Indicadores

**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

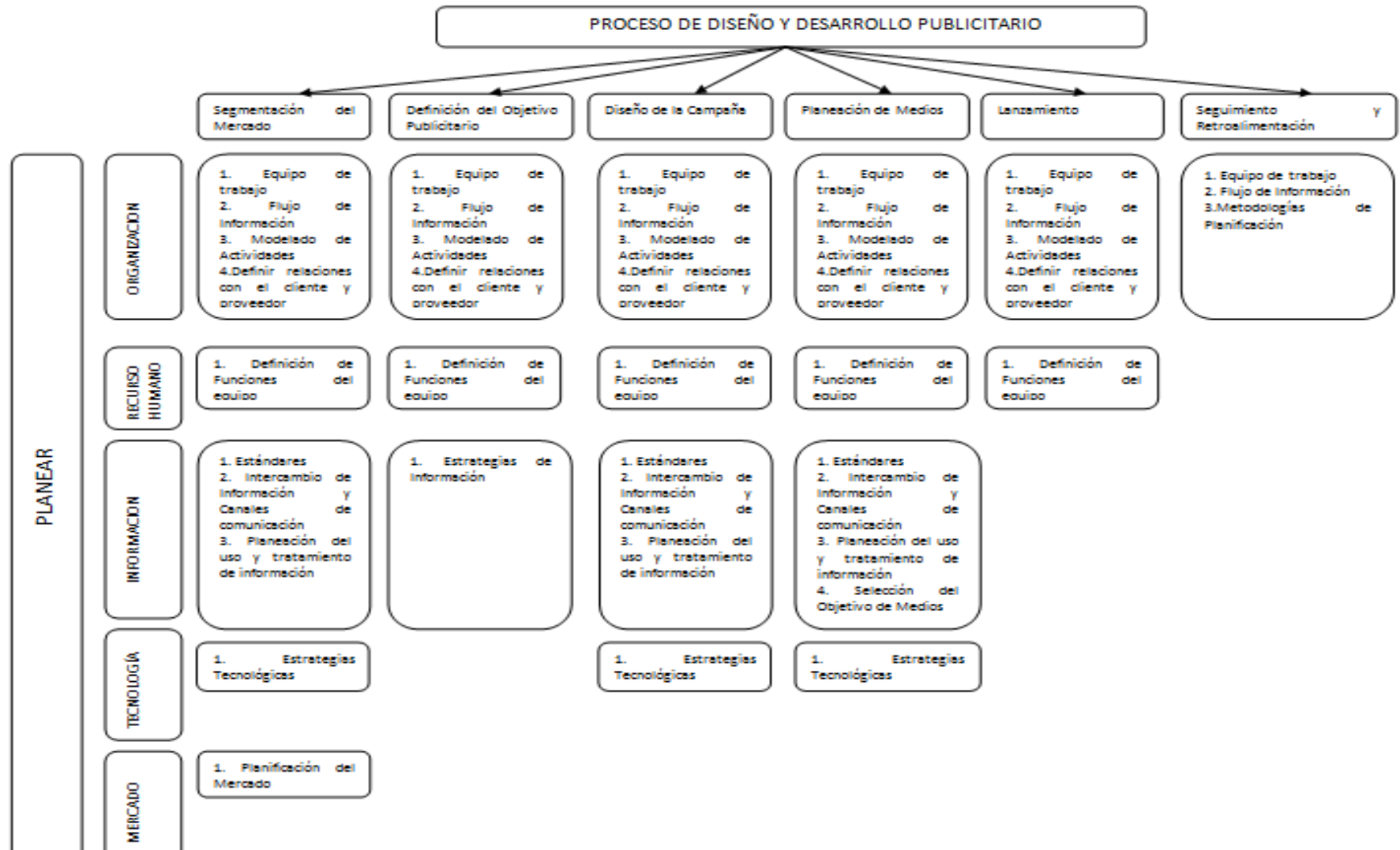


Figura 16. Factores para Planea el ADDP (Elaboración Propia)



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

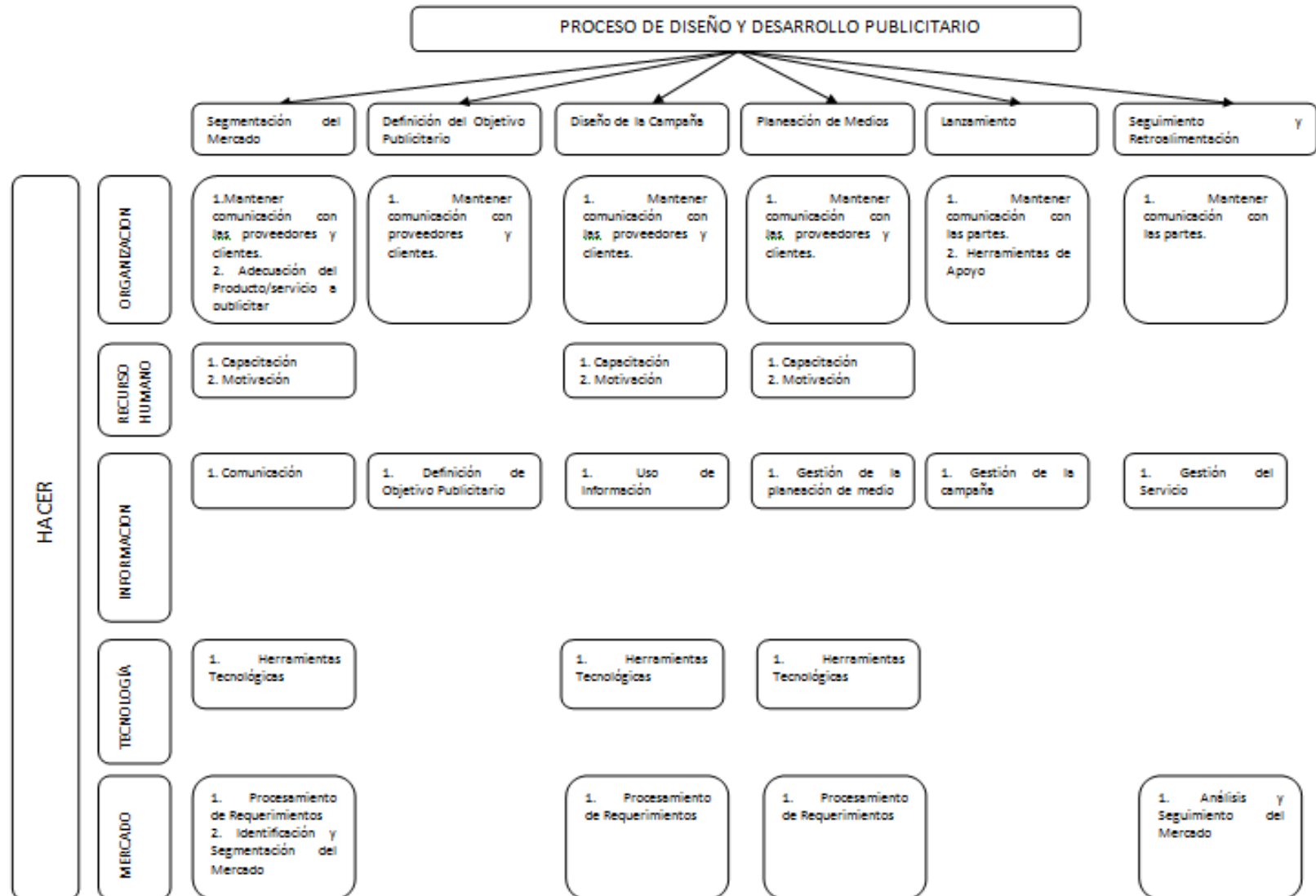


Figura 17. Factores para Hacer el ADDP (Elaboración Propia)

**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

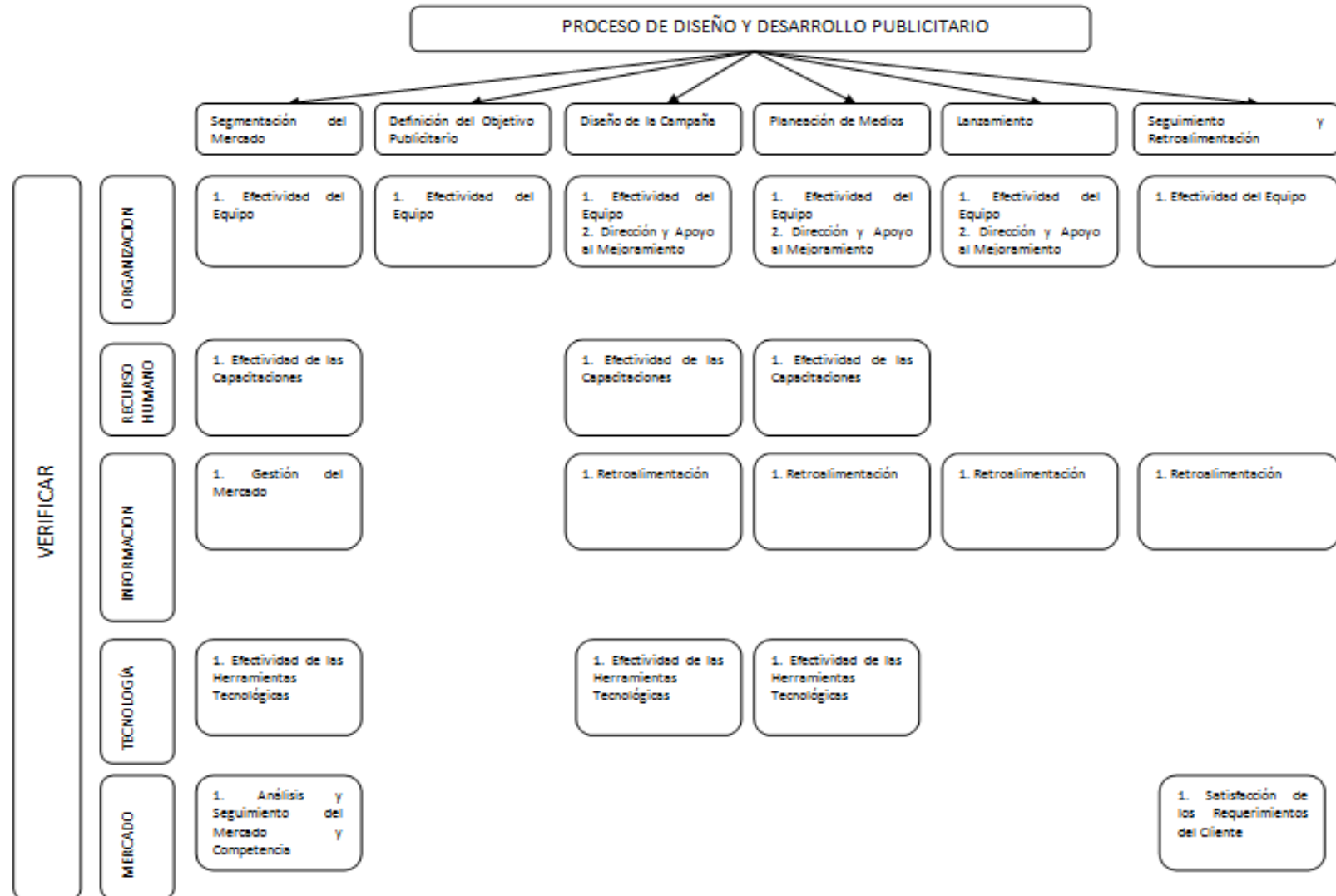


Figura 18. Factores para Verificar el ADDP (Elaboración Propia)

**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

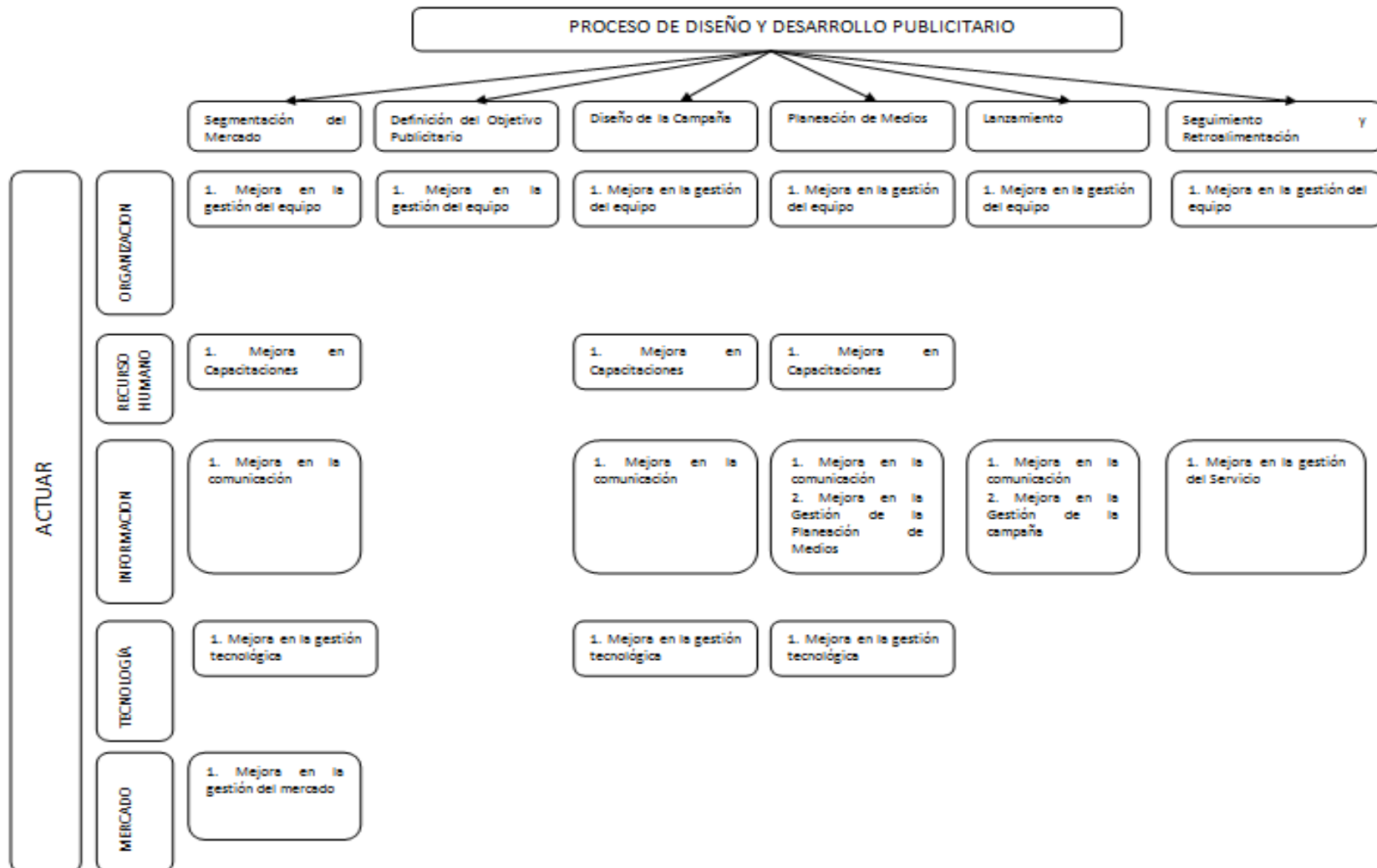


Figura 19. Factores para Actuar en el ADDP (Elaboración Propia)



#### **4.4. Herramienta de Evaluación**

La herramienta de evaluación permite la ubicación de la organización en estudio en uno de los rangos de desarrollo de su gestión, así mismo para cada una de las etapas del ADDP. En el planteamiento de la metodología de evaluación se pretende recolectar la información por medio de herramientas que permita evaluar el ADDP a la luz de las dimensiones que propone la IC para presentar evidencias y resultados para el mejoramiento continuo de los procesos.

La metodología de evaluación está basada en una evaluación cuantitativa que tiene como objetivo un rango de evolución a la organización que refleje el grado de desarrollo y consolidación de su gestión de acuerdo con el marco general de evaluación.

Se presentará una herramienta de medición por cada etapa del ADDP lo que permitirá estudiar a fondo cada una de ellas. Las herramientas son una adaptación de la herramienta propuesta por Luna (2003) y para su diseño se estableció lo descrito a continuación:

##### **4.4.1. Definición de las Dimensiones a Evaluar**

Las dimensiones a evaluar son las propuestas por Luna (2003), debido a que estas se encuentran de forma transversal en cualquier tipo de organización, ya sea de servicio o producción, las cuales se encuentran planteadas en el marco de referencia de este capítulo. Son 5 dimensiones comprendidas por:

- Dimensión Organizacional
- Dimensión Recurso Humano
- Dimensión Información
- Dimensión Tecnología
- Dimensión Mercado



#### **4.4.2. Definición de los Factores Claves a evaluar para cada Dimensión**

Los factores claves para cada dimensión de la IC permiten identificar características específicas del ADDP, los cuales fueron establecidos en la figura 4.3 a la figura 4.6. Estos factores están basados en la propuesta de Luna (2003) adaptados al campo publicitario teniendo en cuenta características propias del sector. A continuación se describe para cada uno de ellos el criterio a utilizar para el análisis, desplegado por cada paso de evaluación del ciclo PHVA:

##### **ORGANIZACIONAL**

**Conformación de Equipos de Trabajo:** Mide el grado en el que la organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo.

**Flujo de Información:** Mide el grado en el que la organización facilita el flujo de información y la dirección en la que se realiza.

**Modelado de Actividades:** Mide el grado en el que la organización conoce y utiliza herramientas para la planificación de las actividades en el ADDP.

**Definición de las Relaciones con Cliente y Proveedores:** Mide el grado en el que la organización se enfoca a definir las relaciones entre las partes.

**Metodologías de Planificación:** Mide el grado en el que organización cuenta con actividades relacionadas a la planificación estratégica para identificar necesidades y requerimientos para el diseño de una nueva campaña basada en un sistema de indicadores.

**Mantener comunicación con Clientes y Proveedores:** Mide el grado en el que la organización ejecuta actividades que permitan mantener una relación a largo plazo entre las partes.

**Adecuación del Producto/Servicio a publicitar:** Mide el grado en el que la organización conoce y establece el ciclo de vida del producto/servicio a publicitar.



**Herramientas de Apoyo:** Mide el grado en el que la organización conoce e implementa sistemáticamente herramientas para realizar pretest de la campaña y proceder con su lanzamiento.

**Efectividad del Equipo de Trabajo:** Mide el grado en el que la organización verifica el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo.

**Dirección y Apoyo al Mejoramiento:** Mide el grado en el que la organización utiliza los objetivos y metas propuestos para identificar y priorizar las actividades de mejora continua y comprobar si se obtuvo el desempeño esperado.

**Mejora en la Gestión del Equipo de Trabajo:** Mide el grado en el que la organización utiliza la información resultante de la medición de la efectividad del equipo de trabajo y las actividades desarrolladas por ellos para identificar mejoras.

## **RECURSO HUMANO**

**Empoderamiento:** Mide el grado en el que la organización planea actividades para que los empleados posean autoridad y conocimiento de sus funciones para la toma de decisiones.

**Capacitación y Entrenamiento:** Mide el grado en el que la organización capacita y entrena a sus empleados para el buen cumplimiento de sus funciones.

**Motivación:** Mide el grado en el que los empleados se encuentran motivados para ejecutar sus labores.

**Efectividad de las Capacitaciones:** Mide el grado en el que la organización mide el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas.

**Mejora en las Capacitaciones:** Mide el grado en el que la organización desarrolla planes de acción para mejorar las capacitaciones y entrenamientos para una próxima campaña.



## **INFORMACIÓN**

**Estándares:** Mide el grado en el que la organización cuenta con estándares para llevar a cabo el ADDP.

**Intercambio de Información y Canales de Comunicación:** Mide el grado en el que la organización tiene los canales de comunicación necesarios para el tratamiento y uso de información.

**Planeación del Uso de Información:** Mide el grado en el que la organización planea el tratamiento y uso de información.

**Estrategias de Información:** Mide el grado en el que la organización en el que la organización cuenta con actividades para desarrollar estrategias creativas, de comunicación y de medios para posteriormente diseñar y desarrollar la campaña.

**Selección del Objetivo de Medios:** Mide el grado en el que la organización cuenta con la información necesaria del mercado para seleccionar el objetivo para la planeación de medios de la campaña.

**Comunicación:** Mide el grado en el que los empleados mantiene una disposición para comunicar la información necesaria.

**Definición del Objetivo Publicitario:** Mide el grado en el que la organización cuenta con la información del mercado para seleccionar el objetivo de la campaña.

**Uso de la Información:** Mide el grado en el que la organización cuenta con bases de datos para el diseño de la campaña que permita acceder a la información de forma oportuna.

**Gestión de la Planeación de Medios:** Mide el grado en el que la organización cuenta con vías eficaces de comunicación para una gestión integrada de la planeación de medios y controlar el cumplimiento de los objetivos.



**Gestión de la Campaña:** Mide el grado en el que la organización cuenta con vías eficaces de comunicación para una gestión integrada del lanzamiento de la campaña y controlar el cumplimiento de los objetivos.

**Gestión del Servicio:** Mide el grado en el que la organización cuenta con vías eficaces de comunicación para la gestión integrada de la prestación del servicio que permitan controlar el cumplimiento de los objetivos.

**Gestión de la Información del Mercado:** Mide el grado en el que la organización cuenta con vías de comunicación y una gestión para el ADDP para controlar el cumplimiento de objetivos.

**Retroalimentación:** Mide el grado en el que la organización identifica causas de los problemas que se presenten, identifica tendencias y progresos y logra organizar una base de datos para disponer de esta información para la mejora continua.

**Mejora en la Comunicación:** Mide el grado en el que la organización desarrolla planes de acción para generar vías de comunicación para encontrar la información en el momento y lugar correcto.

**Mejora en la Gestión de la Planeación de Medios:** Mide el grado en el que la organización ejecuta planes de acción para la mejora en el desarrollo de actividades relacionadas a la identificación y planificación de medios para el ADDP.

**Mejora en la Gestión de la Campaña:** Mide el grado en el que la organización ejecuta planes de acción para la mejora en el desarrollo de actividades relacionadas al lanzamiento de la campaña.

**Mejora en la Gestión del Servicio:** Mide el grado en el que la organización ejecuta planes de acción para la mejora en el desarrollo de actividades relacionadas al seguimiento, control y retroalimentación oportuna tanto a nivel interno y externo del ADDP.





## **TECNOLOGÍA**

**Estrategias Tecnológicas:** Mide el grado en el que la organización cuenta con estrategias tecnológicas para seleccionar herramientas que apoyen el ADDP.

**Herramientas Tecnológicas:** Mide el grado en el que la organización cuenta con herramientas tecnológicas eficaces para apoyar el ADDP.

**Efectividad de las Herramientas Tecnológicas:** Mide el grado en el que la organización mide el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas utilizadas en el ADDP.

**Mejora en la Gestión Tecnológica:** Mide el grado en el que la organización utiliza la información producto de la medición del rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas para identificar mejoras para una próxima campaña.

## **MERCADO**

**Planificación y Revisión del Mercado:** Mide el grado en el que la organización cuenta con metodologías para planificar e identificar necesidades del mercado al cual estará dirigida la campaña desarrollando objetivos y estrategias.

**Procesamiento de Requerimientos:** Mide el grado en el que la organización desarrolla actividades para procesar los requerimientos del cliente.

**Identificación y Segmentación del Mercado:** Mide el grado en el que la organización cuenta con criterios para identificar y segmentar el mercado de forma correcta para enfocar su campaña.

**Análisis y Seguimiento del Mercado y la Competencia:** Mide el grado en el que la organización hace seguimiento al mercado para verificar su efectividad.

**Satisfacción de los Requerimientos del Cliente:** Mide el grado en el que la organización identifica las necesidades y requerimientos de los clientes para buscar permanentemente superarlas.



**Mejora en la Gestión del Mercado:** Mide el grado en el que la organización desarrolla planes de acción para identificar mejoras en las actividades relacionadas a la identificación, segmentación, revisión y planificación del mercado.

#### **4.4.3. Determinar la Escala de Evaluación**

Los niveles utilizados en la herramienta del ADDP representan los distintos grados de evolución de la organización para evaluar los factores propuestos por cada dimensión, teniendo en cuenta el nivel de trabajo en equipo y la intercomunicación entre los grupos de trabajo multidisciplinarios, los cuales son aspectos claves de la Ingeniería Concurrente.

Se establecieron 5 grados de evolución los cuales van ascendiendo e incluyen el nivel anterior. Estos grados se encuentran definidos de la siguiente manera:

- De 0% a 20%: Este nivel está diseñado para aquellas compañías que no apliquen o no tienen en cuenta el factor a evaluar.
- De 20% a 40%: Corresponde al nivel mínimo de esfuerzo de trabajo en equipo de una misma disciplina o departamento respecto al factor evaluado para ejecutar actividades incipientes en la organización.
- De 40% a 60%: Representa el nivel de esfuerzo requerido por un equipo de trabajo unidisciplinar, el cual necesita de mayor colaboración y comunicación entre sus miembros para realizar actividades definidas por la organización.
- De 60% a 80%: Hace referencia al nivel de esfuerzo realizado por el equipo multidisciplinar, donde hay mayor gestión por parte de este para desarrollar actividades claramente identificadas de forma constante.
- De 80% a 100%: Corresponde al nivel de esfuerzo realizado por el equipo multidisciplinar para desarrollar actividades claramente identificadas de forma constante, sistemática y eficiente.



#### **4.4.4. Tablas Generales de Evaluación**

Tomando como base los factores a evaluar en cada una de las etapas del ADDP y la escala de evaluación propuesta se procede a diseñar el instrumento de medición. Este fue desarrollado para cada una de las etapas del ADDP para verificar su nivel de evolución y cada herramienta cuenta con dos partes: La primera parte relacionada a la identificación de la empresa evaluada para determinar características generales de la empresa y evaluador. Una segunda parte relacionada al cuestionario donde se establece el objetivo del cuestionario, sus instrucciones y las tablas de evaluación específica para cada escala de evaluación para que el evaluador tenga disponible el significado de cada rango para cada factor.

Adicionalmente se encuentra la hoja de valoración por etapa de ADDP para que el evaluador seleccione su respuesta para cada factor. La hoja de valoración se encuentra disponible al final de cada herramienta.

Las tablas de evaluación y hojas de valoración se encuentran disponibles del anexo 1 al anexo 6.



Capítulo 5  
**VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA EN UNA EMPRESA DEL  
SECTOR PUBLICITARIO**



## **5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PUBLICITARIO**

### **5.1. Introducción**

El uso de herramientas de evaluación se considera como la técnica de recolección de datos usualmente empleada en la investigación por sus costos bajos de aplicación, permite llegar a una gran cantidad de participantes y facilita su análisis. Se ha considerado que el desarrollo de este tipo de herramientas para validar metodologías que facilitan la evaluación del estado actual del sector publicitario son cada vez más determinantes, considerándolo como un paso clave para introducir la Ingeniería Concurrente en este campo.



Validar un instrumento diseñado permite dentro del marco de investigación realizar los ajustes necesarios para que las herramientas de medición queden planteadas correctamente, sirviendo como aporte a la academia y a su vez al sector publicitario para la mejora de sus procesos. La validación de la propuesta diseñada se realizó en una empresa en el sector publicitario de la ciudad de Barranquilla, específicamente en una agencia publicitaria, debido a que este tipo de empresas se encarga de realizar el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario, convirtiéndolo como el objetivo del presente capítulo.

A continuación se procederá en primer lugar a realizar una descripción de la empresa seleccionada, definiendo su core, estructura organizacional y su ADDP, luego se procederá a validar las herramientas propuestas en la empresa seleccionada presentando los resultados más relevantes y las conclusiones de la validación.

## **5.2. Presentación de la Empresa**

### **5.2.1. Generalidades de la Empresa**

La validación de la propuesta contó con la aprobación de la empresa SONOVISTA PUBLICIDAD S.A., fundada en el año de 1966 y cuenta con más de 45 años desarrollando campañas publicitarias a nivel nacional consiguiendo buenos resultados a lo largo de su experiencia en el mercado. La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Barranquilla, específicamente en la Calle 70 No. 53 – 74, cuenta hoy en día con alrededor de 90 empleados, quienes participan en los diferentes servicios que la empresa ofrece a sus clientes.

SONOVISTA PUBLICIDAD es una agencia de servicios plenos, líder en la costa Caribe colombiana que ofrece creatividad, estrategia, medios, producción, activaciones, coordinación y conceptualización de eventos, acciones BTL y cuenta con los elementos necesarios para lograr que la marca del cliente esté bien posicionada para garantizar su permanencia en el mercado, con el desarrollo de estrategias de mercadeo, comunicación y medios, branding y medios. Al pensar en ideas y conceptos para una marca saben que lo esencial es comunicar justo lo que se necesita comunicar, se apoyan de las últimas



tecnologías y estándares de diseño gráfico, arquitectura web, desarrollo y marketing.

Dentro de su portafolio de servicios cuentan con:

- Compra y orden de medios
- Negociación de medios
- Producción externa
- Estrategias de comunicación
- Estrategias de Branding
- Coordinación de eventos
- Campañas
- Producción de Radio y TV
- Vía pública
- Creatividad para prensa
- Stands y exhibiciones
- Publicaciones
- Fotografía
- Sitios web
- Posicionamiento en buscadores
- Marketing en redes
- Aplicativos Web
- Advergames
- Desarrollo de Software

SONOVISTA PUBLICIDAD tiene una estructura organizacional por funciones distribuidas como se evidencia en la figura No 20. Cuenta en la dirección con la Gerencia General de la cual se despliegan el Departamento Comercial, Departamento de Medios, Departamento Creativo y Departamento Administrativo. El Departamento Comercial o de Cuentas a través de sus ejecutivos se encargan de las relaciones con el cliente, siendo el nexo entre los clientes y la agencia. El Departamento Creativo a través de su personal se encarga de diseñar la campaña y sus componentes. El Departamento de Medios se encarga de la



gestión con los proveedores para comprar el espacio en los diferentes medios de comunicación de acuerdo al medio más apropiado para la campaña. El Departamento Administrativo encargado de la gestión administrativa realizando facturas, honorarios, comisiones pago a proveedores, compra de insumos y materiales de trabajo, pago de gastos en general de la agencia, contrataciones y gestión humana.

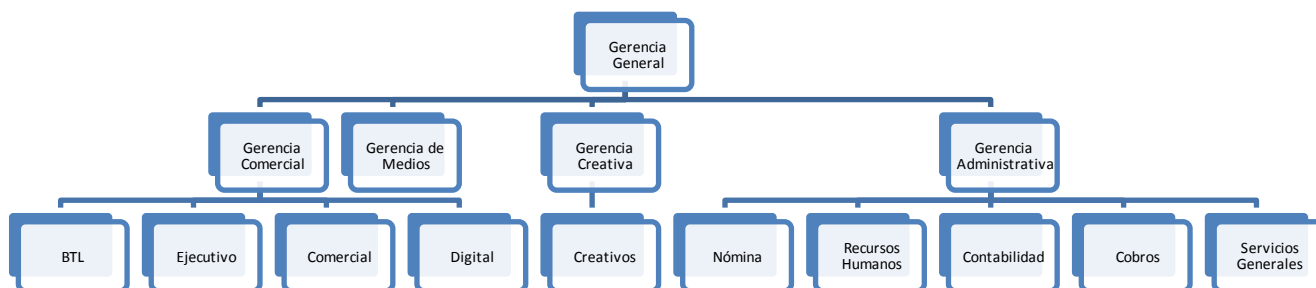


Figura 20. Estructura Organizacional de SONOVISTA PUBLICIDAD

### **5.2.2. Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario en SONOVISTA PUBLICIDAD S.A.S.**

Se pretende realizar el levantamiento del modelo del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario general de la empresa SONOVISTA PUBLICIDAD, con el fin de conocer sus etapas y tener una visión amplia del proceso. Para desarrollar este literal se realizó una reunión con la gerente comercial, quien detallo la información necesaria para realizar el levantamiento del modelo de la empresa. Este se evidencia en la figura No 21.



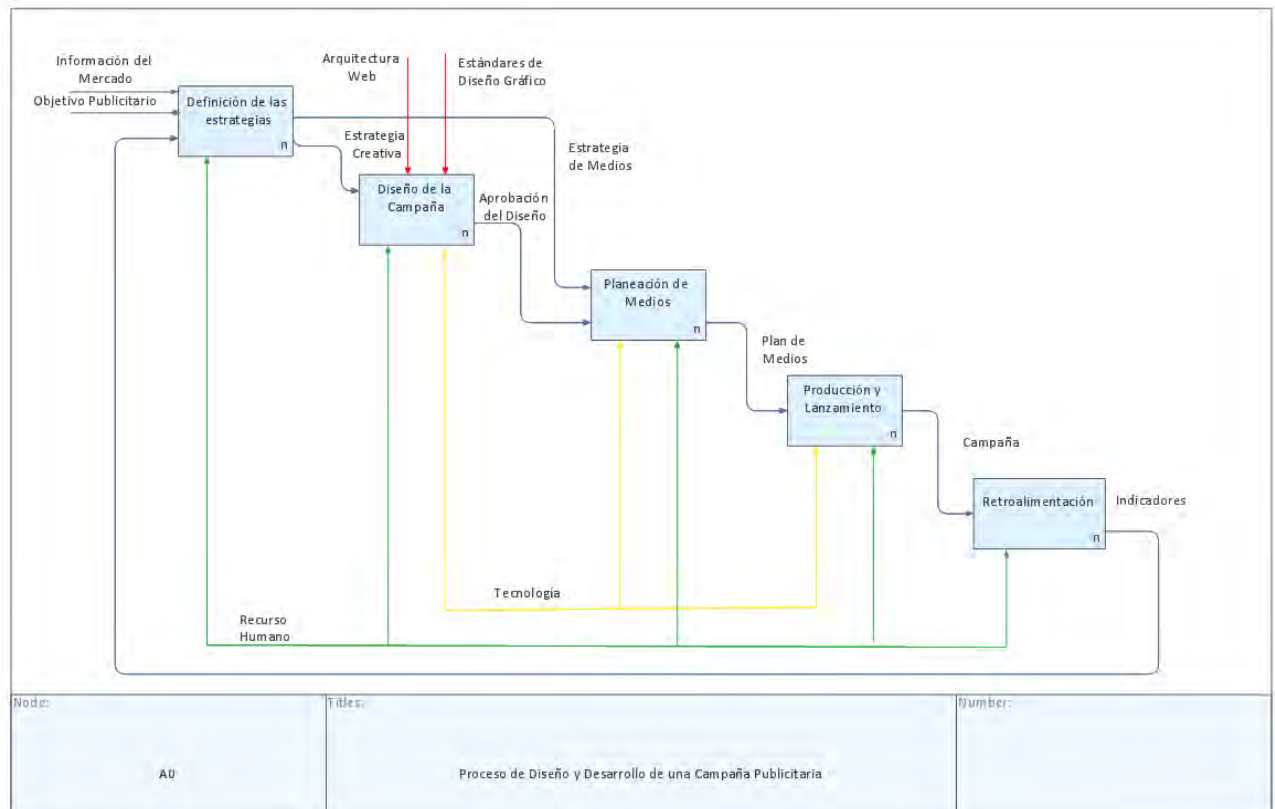


Figura 21. Modelado del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario de SONOVISTA PUBLICIDAD

En primer lugar la empresa cliente solicita el servicio contactándose con el departamento ejecutivo de la agencia. Por medio de una reunión el cliente expone lo que pretende realizar para que el ejecutivo pueda definir si puede o no cumplir con sus expectativas. Si la agencia da una respuesta afirmativa, el cliente realiza el briefing definiendo su público objetivo, el producto, servicio o marca a publicitar, y lo que pretende alcanzar con la campaña publicitaria. Luego el ejecutivo de cuentas establece una reunión con un líder de cada departamento que forma parte del ADDP, para exponer el caso y establecer el objetivo de la campaña, las estrategias creativas y de medios.

Esta información serán los insumos para proceder con las siguientes etapas del proceso. El departamento creativo procede a realizar el diseño del mensaje, bocetos y piezas que conformaran la campaña mientras que el departamento de medios procede a realizar la planeación de medios en cuanto a la identificación del mejor(es) medio(s) para hacer llegar el mensaje a la audiencia teniendo claro el objetivo y estrategias de la campaña. El



diseño de la campaña y la planeación de medios son comunicadas al cliente para su aprobación. Si estas son aprobadas, se procede a realizar la producción donde el mensaje se acopla al medio para ser reproducido y lanzado al público.

Luego de su lanzamiento se procede a medir si la campaña está cumpliendo con su objetivo. Esta actividad en algunas ocasiones es realizada por la empresa cliente, sino es contratado el servicio en la agencia para proceder a determinar el impacto de la campaña en el mercado.

### **5.3. Aplicación de la Propuesta**

La validación de la propuesta se realizó a través de las herramientas diseñadas, las cuales serán el instrumento para cumplir con tal fin. Para llevar a cabo su aplicación en una empresa de la ciudad de Barranquilla se hizo necesario contactar a una agencia destacada en el sector, quienes después de una presentación de la investigación que se está llevando a cabo, accedieron a colaborar con la validación de la propuesta, ya que demostraron su interés en aplicar metodologías de gestión por procesos para mejorar su rendimiento en el sector. Los resultados de esta validación permitirán realizar los ajustes necesarios a las herramientas de medición diseñadas en la propuesta.

Para proceder con la aplicación fue necesario de una reunión personal con la directora comercial de la empresa para realizar la presentación del proyecto, describiendo su objetivo principal, conceptos relevantes de Ingeniería Concurrente, Mejora Continua, sus elementos y ventajas. Luego de su aprobación y su interés por colaborar se realizó una reunión con los responsables de las etapas del ADDP para hacer también la presentación de la propuesta y exponer los beneficios de su aplicación.

Posteriormente se procedió a realizar el levantamiento de la información por medio de la aplicación de las herramientas para luego procesar los datos y realizar su respectivo análisis. Los evaluadores, tenían la oportunidad de expresar sus comentarios respecto a dudas o preguntas que no eran muy claras en el cuestionario y realizar sus recomendaciones al respecto.



### **5.3.1. Resultados Relevantes**

Los resultados serán presentados de acuerdo a los pasos de la metodología propuesta basada en la mejora continua de procesos y desglosada en cada una de las etapas del ADDP. Estos serán presentados en un modelo radar para facilitar la interpretación de la información. Es importante aclarar que la etapa de Segmentación de Mercado, que corresponde a la primera etapa del modelo de ADDP propuesto, no pudo ser validada. De acuerdo a lo conversado con la gerencia comercial, la empresa SONOVISTA PUBLICIDAD no realiza esta etapa, debido a que la empresa cliente es quien lleva a cabo el estudio de mercado para luego presentar los datos exactos de su público objetivo a la agencia. Por lo tanto la validación de esta herramienta no fue posible llevarla a cabo por restricciones de los procesos que actualmente están llevando este tipo de organizaciones en la ciudad.

#### ***5.3.1.1. Paso 1: Planear el ADDP***

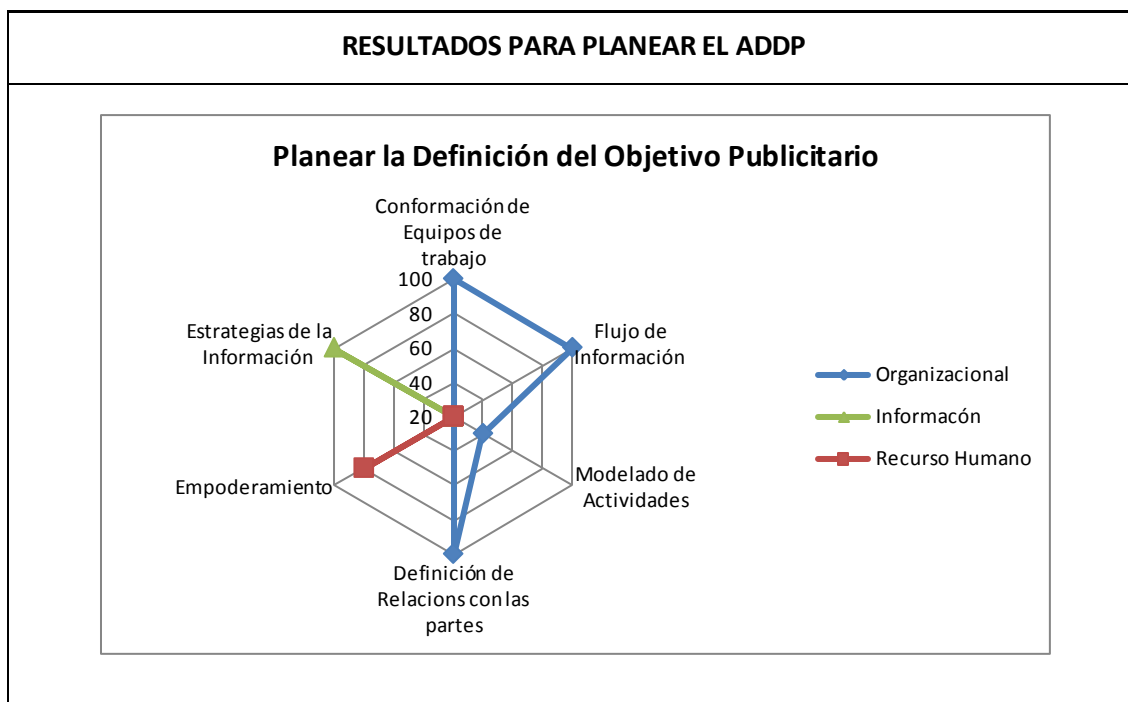
En general, planear el Proceso de Diseño y Desarrollo de una Campaña Publicitaria se encuentra en un buen ambiente concurrente. En la dimensión organizacional, la compañía conforma equipos multidisciplinarios para ejecutar las tareas durante el ADDP y a su vez facilita el flujo de información de forma confiable, consistente y actualizada en toda la organización. Además desarrolla de forma sistemática y eficiente relaciones con las partes interesadas, sin embargo el factor de modelado de actividades, no presentó un resultado favorable, debido a que la organización no hace uso de ningún tipo de herramientas para modelar las actividades planeadas para llevar a cabo el ADDP y en cuanto a metodologías de planificación para identificar necesidades y requerimientos para un eficiente seguimiento y retroalimentación de la campaña aun es incipiente.

El factor Empoderamiento en la dimensión Recurso Humano se encuentra en un buen nivel de evolución ya que la organización tiene como política que los involucrados en el ADDP tomen sus decisiones en cuanto a las funciones asignadas para el cumplimiento de sus labores.

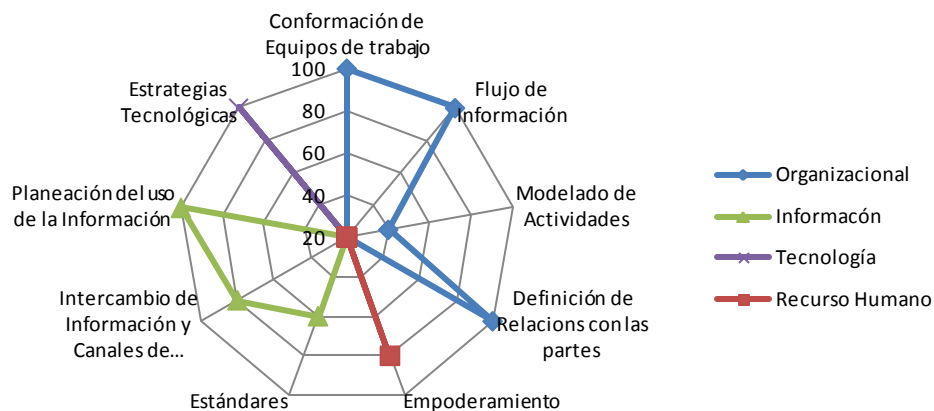


La dimensión Información se encuentra en un buen nivel de evolución al momento de planear el ADDP sin embargo la definición de estándares se encuentra en un nivel medio, debido a que cuenta con ciertos estándares para llevar a cabo el diseño de la campaña sin embargo no están sistematizados ni predefinidos.

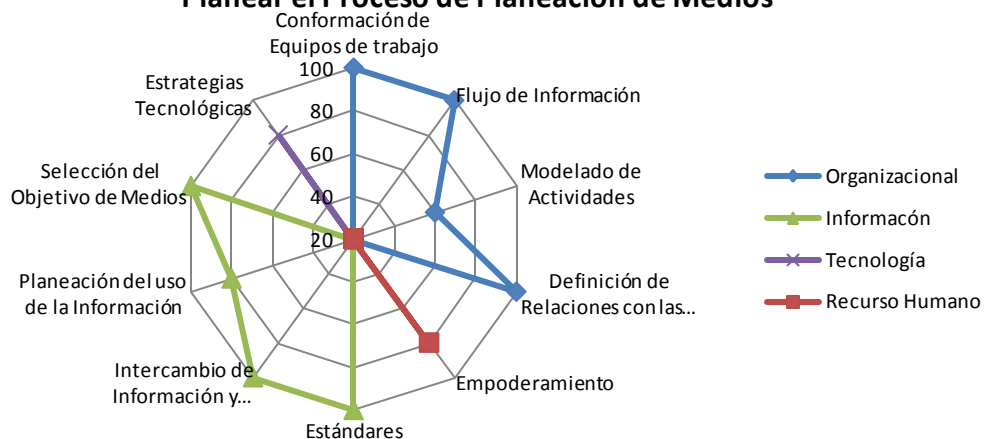
Respecto a la dimensión Tecnología la organización desarrolla estrategias tecnológicas para llevar a cabo sus labores en el ADDP de forma eficiente. La tabla 17 evidencia los resultados arrojados para la empresa SONOVISTA en la etapa de Planeación del ADDP.



### Planear el Diseño de la Campaña



### Planear el Proceso de Planeación de Medios



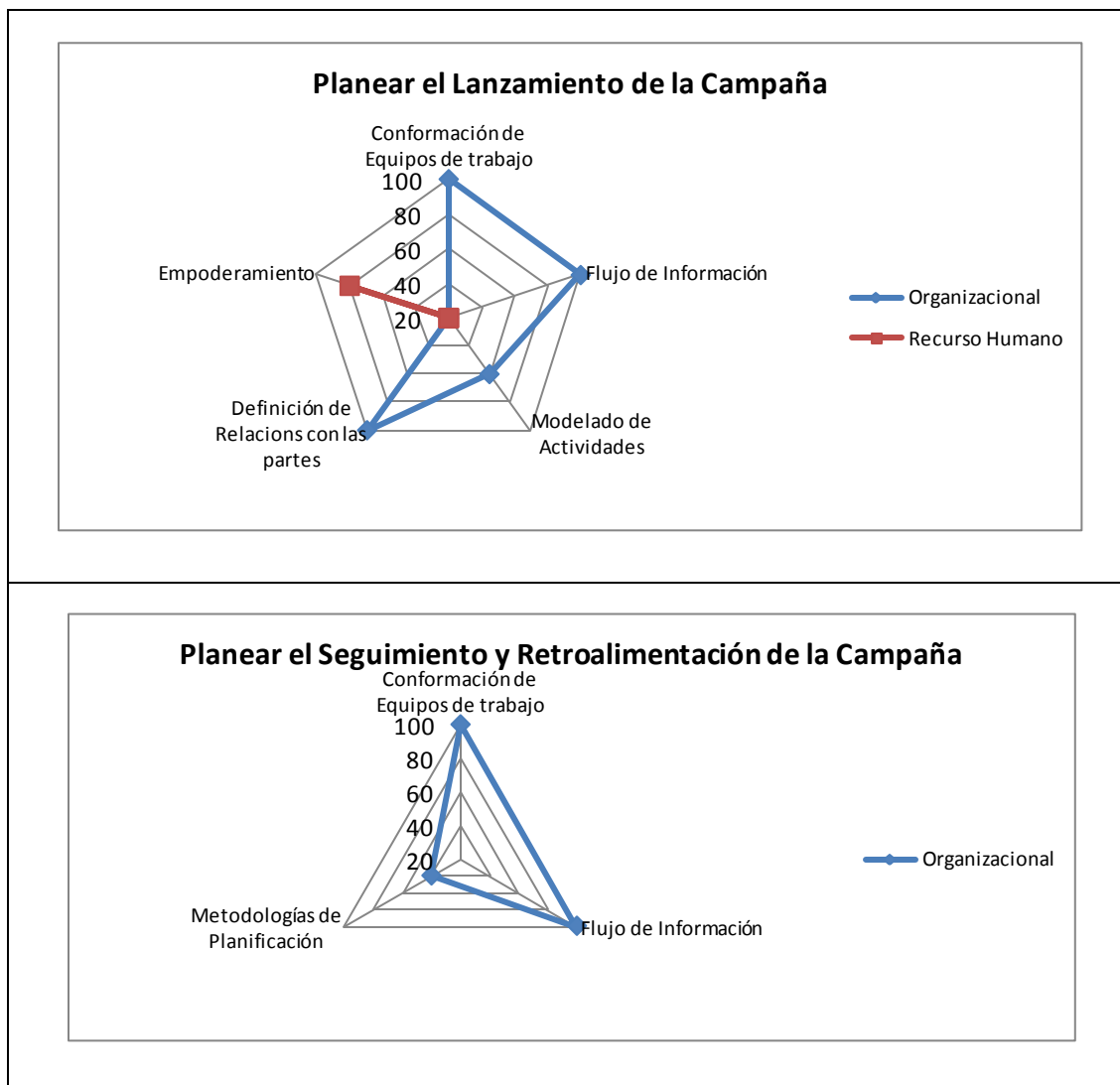


Tabla 17. Resultados para Planear el ADDP

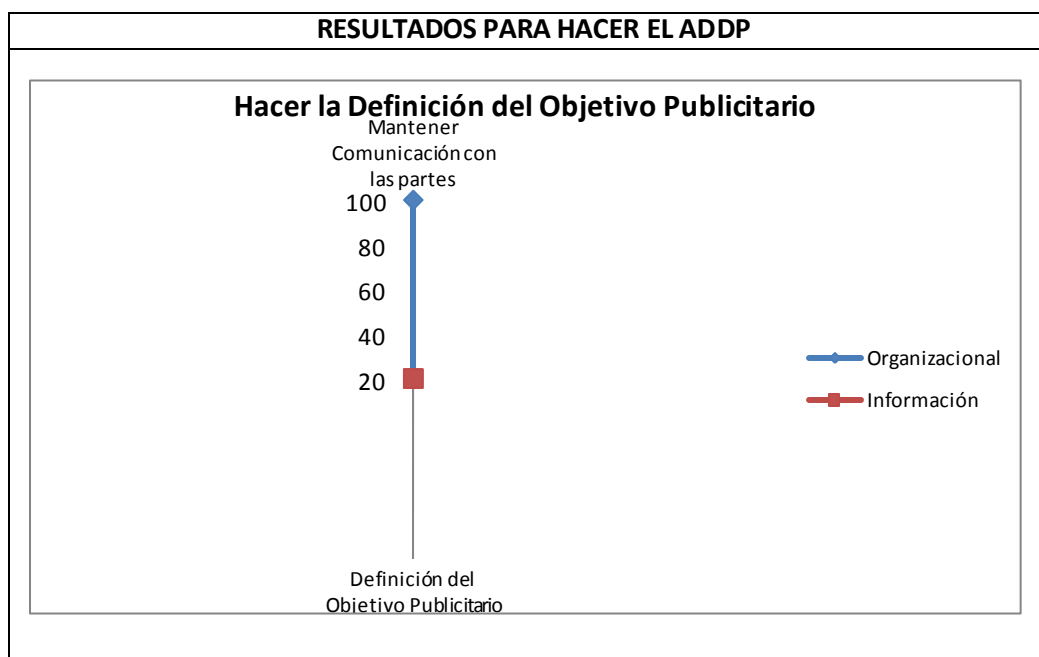
### 5.3.2. Paso 2: Hacer el ADDP

Hacer el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario se desarrolla en un entorno concurrente. Respecto a la dimensión Organizacional, la empresa mantiene comunicación con las partes interesadas para desarrollar un ADDP eficiente, para que intervengan de forma oportuna en las decisiones que se tomen. Respecto al uso de las herramientas de apoyo para realizar el lanzamiento de la campaña, la organización se encuentra en un nivel intermedio, ya que implementa ciertas metodologías pero no de forma sistemática para llevar a cabo esta etapa del ADDP.

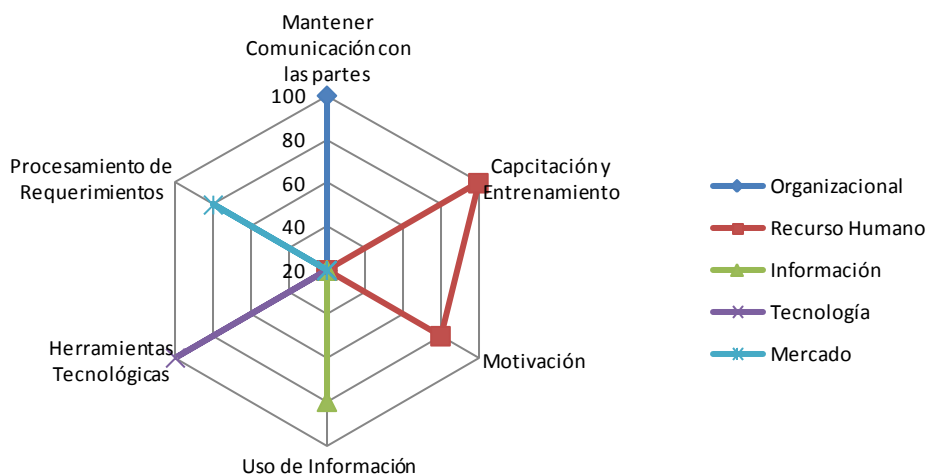


Dentro de la dimensión Recurso Humano, la organización se encuentra en un buen nivel, debido a que desarrolla capacitaciones y mantiene motivado al personal para llevar a cabo el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario. Respecto a la dimensión Información, la gerente comercial nos hizo saber que ellos no definen el objetivo publicitario de la campaña, ya que el cliente lo tiene definido, simplemente llevan a cabo las actividades de definición de estrategias creativas y de medios los cuales resultan de este objetivo, por lo tanto su resultado fue de un nivel nulo. En cuanto a la gestión del servicio publicitario, en la etapa de seguimiento y retroalimentación, la empresa se encuentra en un nivel intermedio, ya que su gestión no es integrada ni eficiente para la verificación del cumplimiento de los objetivos.

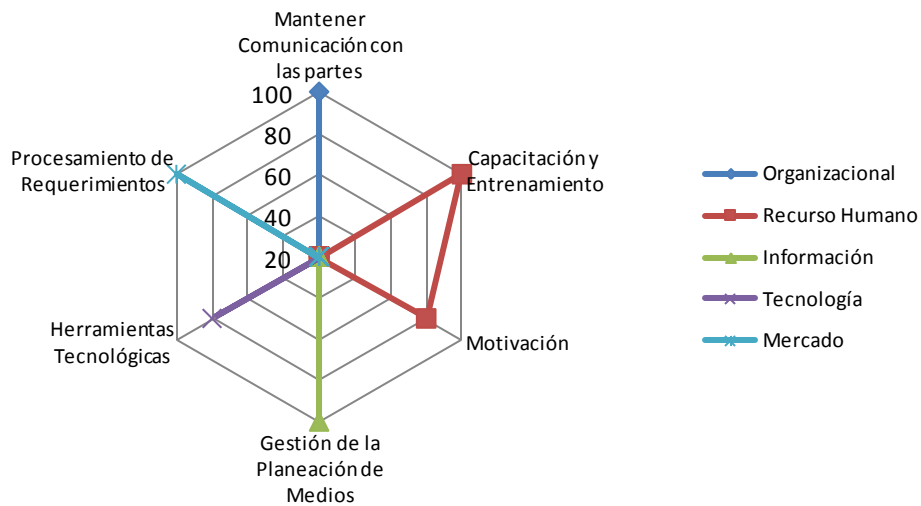
La dimensión Tecnología se encuentra en un buen nivel de evolución en la empresa y la dimensión Mercado en su factor de procesamiento de requerimientos presento una puntuación favorable para la empresa, sin embargo el seguimiento y análisis del mercado y la competencia en la etapa de seguimiento y retroalimentación de la campaña presento resultados desfavorables, debido a que la organización se encuentra en un estado incipiente para desarrollar estas actividades. La tabla No 18 presenta los resultados de la aplicación de la propuesta para este paso de la metodología.



### Hacer el Diseño de la Campaña



### Hacer la Planeación de Medios





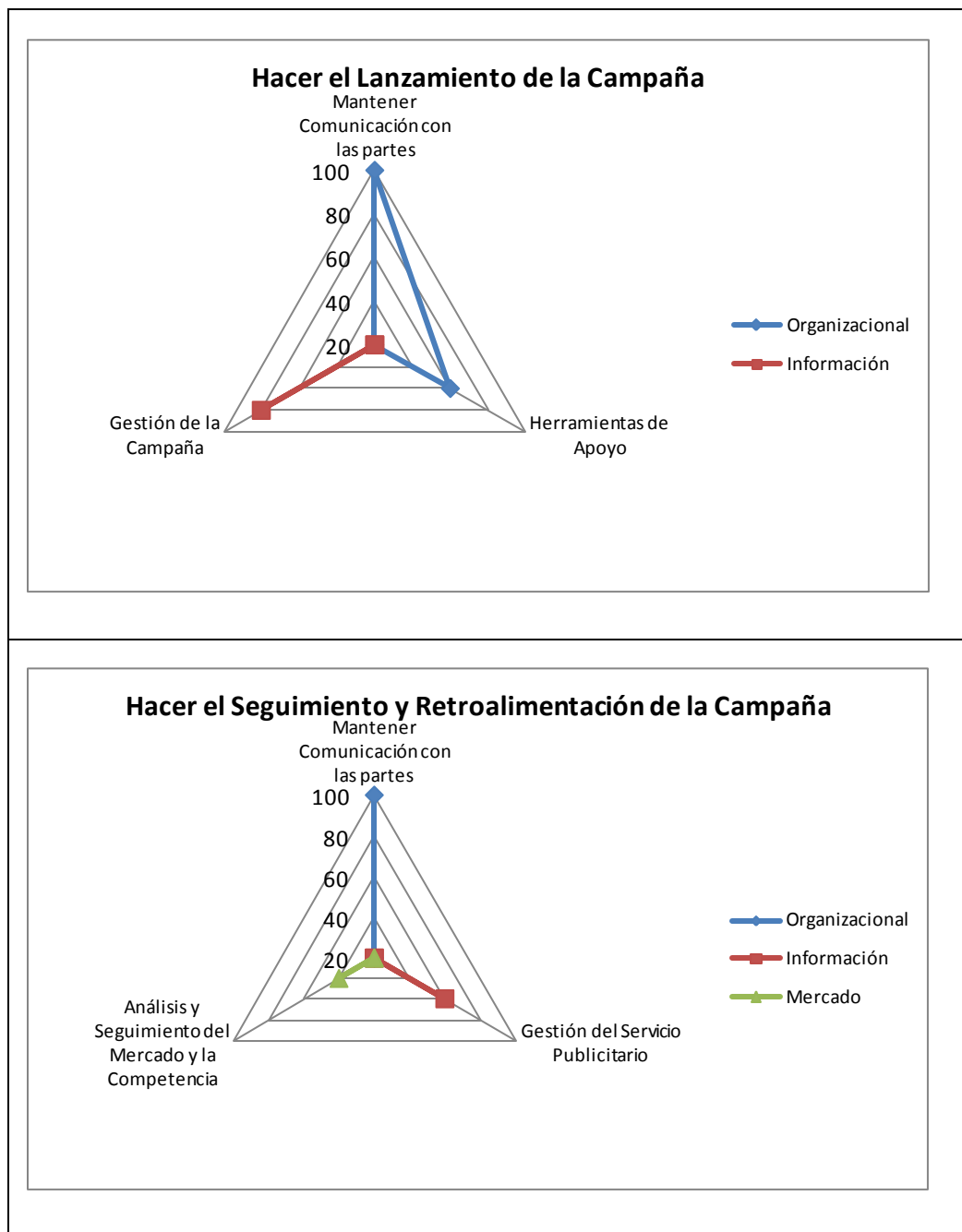


Tabla 18. Resultados para Hacer el ADDP

### 5.3.3. Paso 3: Verificar el ADDP

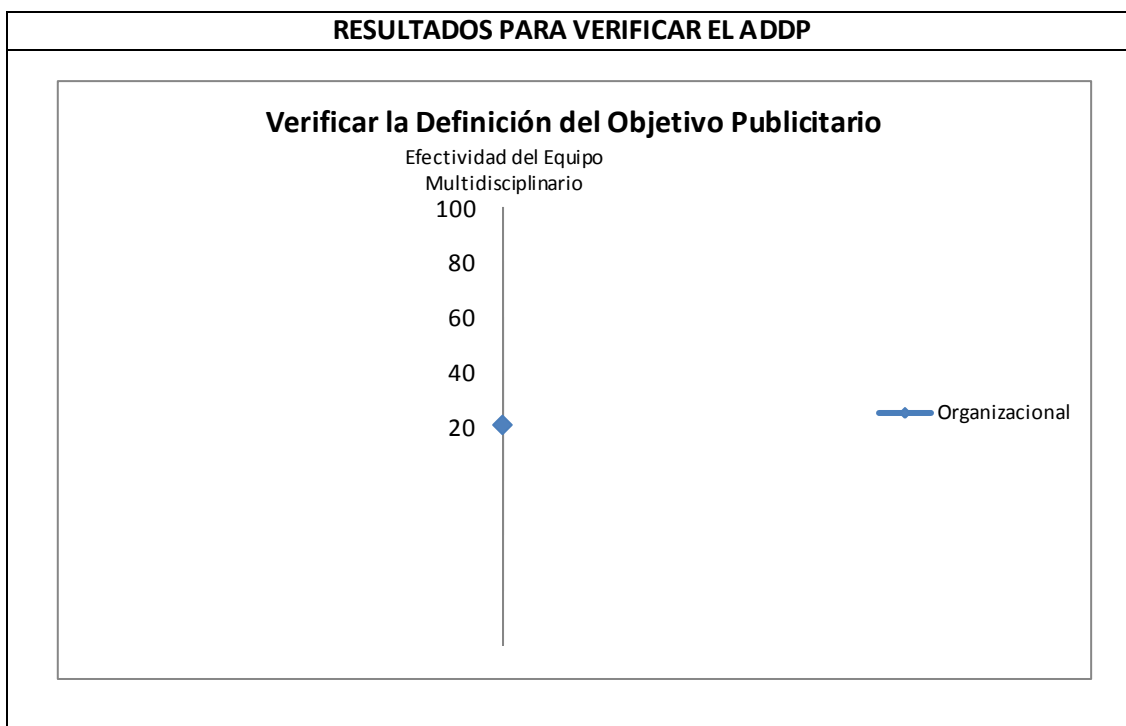
En general, verificar el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario arrojó resultados favorables. En la dimensión Organizacional, el factor de Dirección y apoyo al mejoramiento se encuentra en el máximo nivel de evolución, sin embargo el factor de efectividad del equipo multidisciplinario en algunas etapas se verifica en las



últimas etapas del ADDP, desde el lanzamiento de la campaña hasta el seguimiento y retroalimentación.

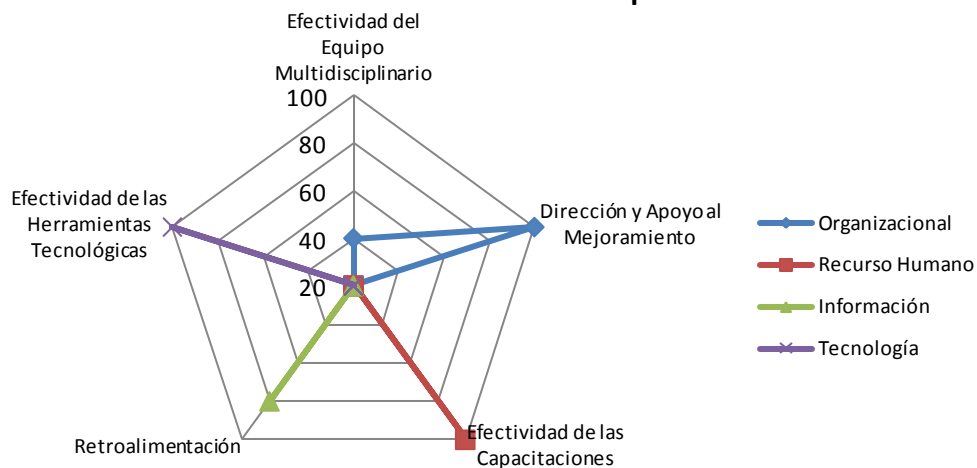
En la dimensión Recurso Humano, la organización verifica la efectividad de las capacitaciones basado en los resultados de los empleados en el diseño y desarrollo de la campaña. La dimensión Información se encuentra en un muy buen nivel de evolución y la dimensión tecnología, el factor de efectividad de las herramientas tecnológicas es verificado en la etapa de diseño de la campaña, sin embargo en la etapa de planeación de medios aun se encuentra en un nivel de evolución intermedio.

Los factores asociados a la dimensión Mercado, arrojaron buenos resultados, sin embargo verificar la satisfacción de los requerimientos del cliente se encuentra en un nivel medio de evolución en la organización. La tabla No 19, presenta los resultados arrojados en la aplicación de la herramienta.

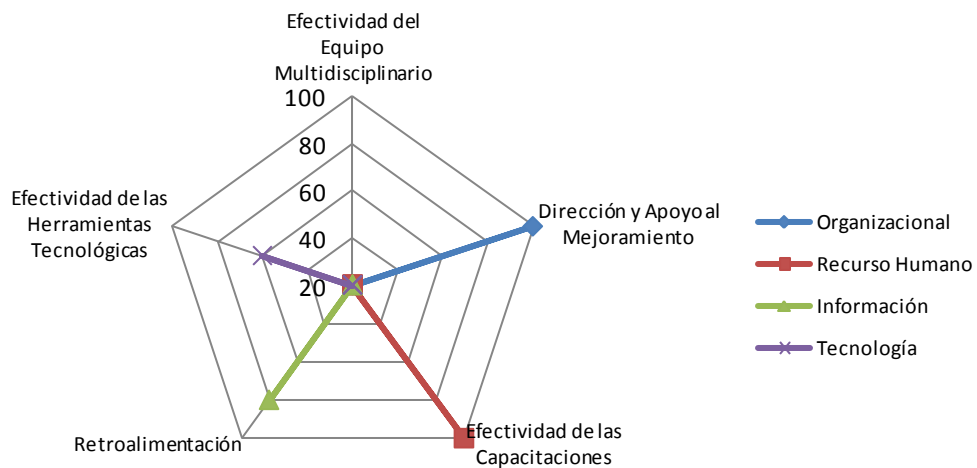




### Verificar el Diseño de la Campaña



### Verificar la Planeación de Medios



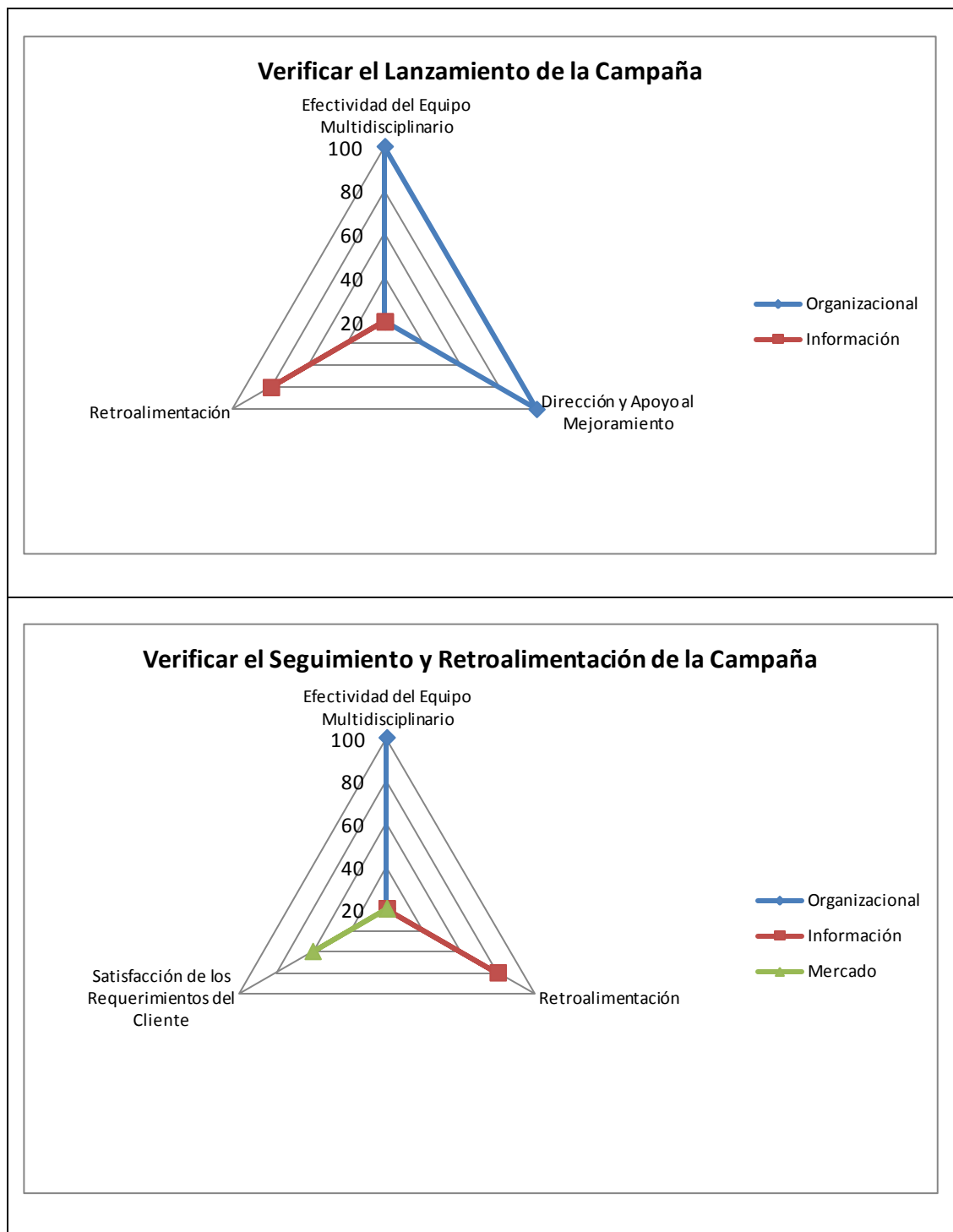
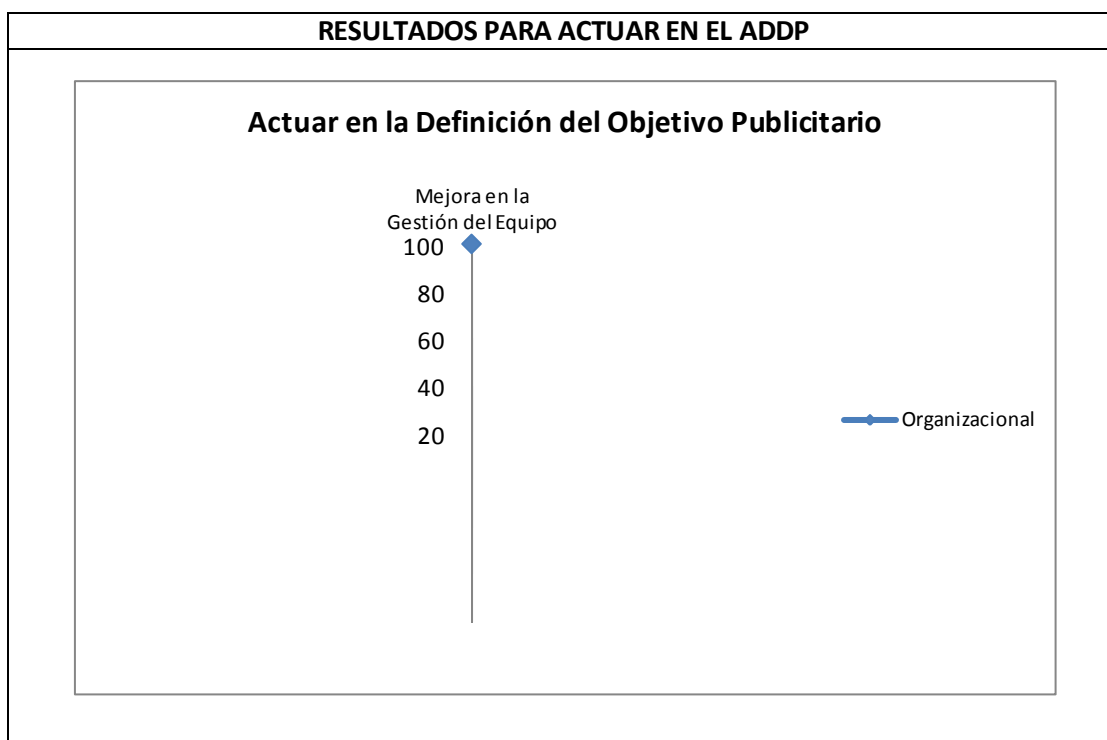


Tabla 19. Resultados para Verificar el ADDP

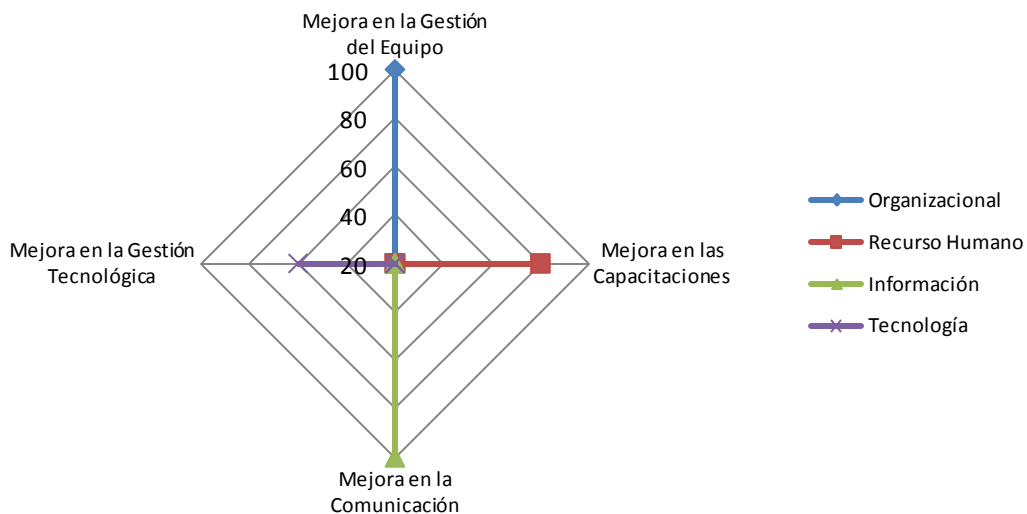


#### **5.3.4. Paso 4: Actuar en el ADDP**

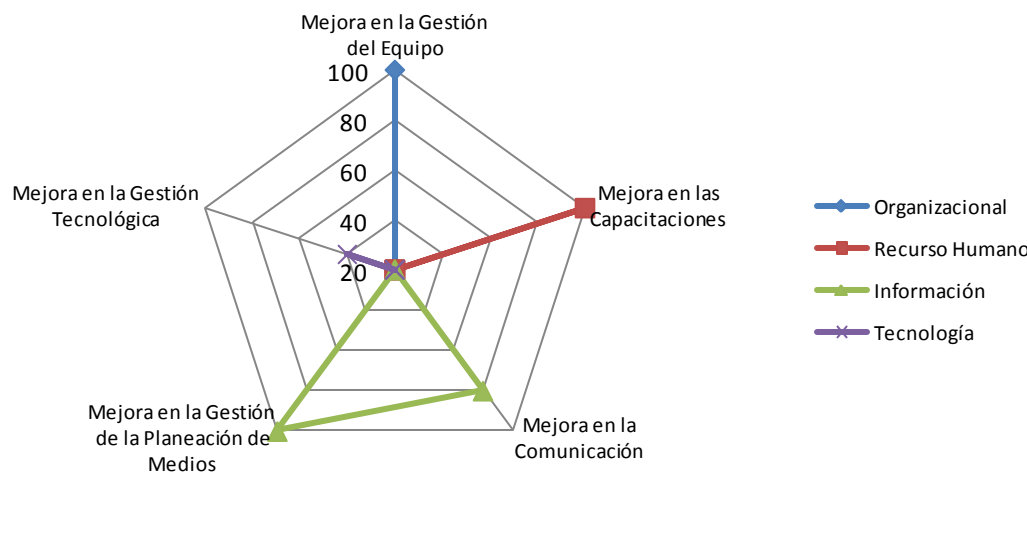
El mejoramiento continuo en el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario respecto a la dimensión organizacional se encuentra en el nivel máximo de evolución para la empresa. La dimensión organizacional también arrojó resultados favorables junto con la dimensión Información. La dimensión Tecnología, sin embargo no se encuentra bien calificada, debido a que la organización no hace uso frecuente de la información resultante de la verificación de las plataformas tecnológicas para implementar mejoras para una próxima campaña. Los resultados se evidencian en la tabla No 20.



### Actuar en el Diseño de la Campaña



### Actuar en la Planeación de Medios



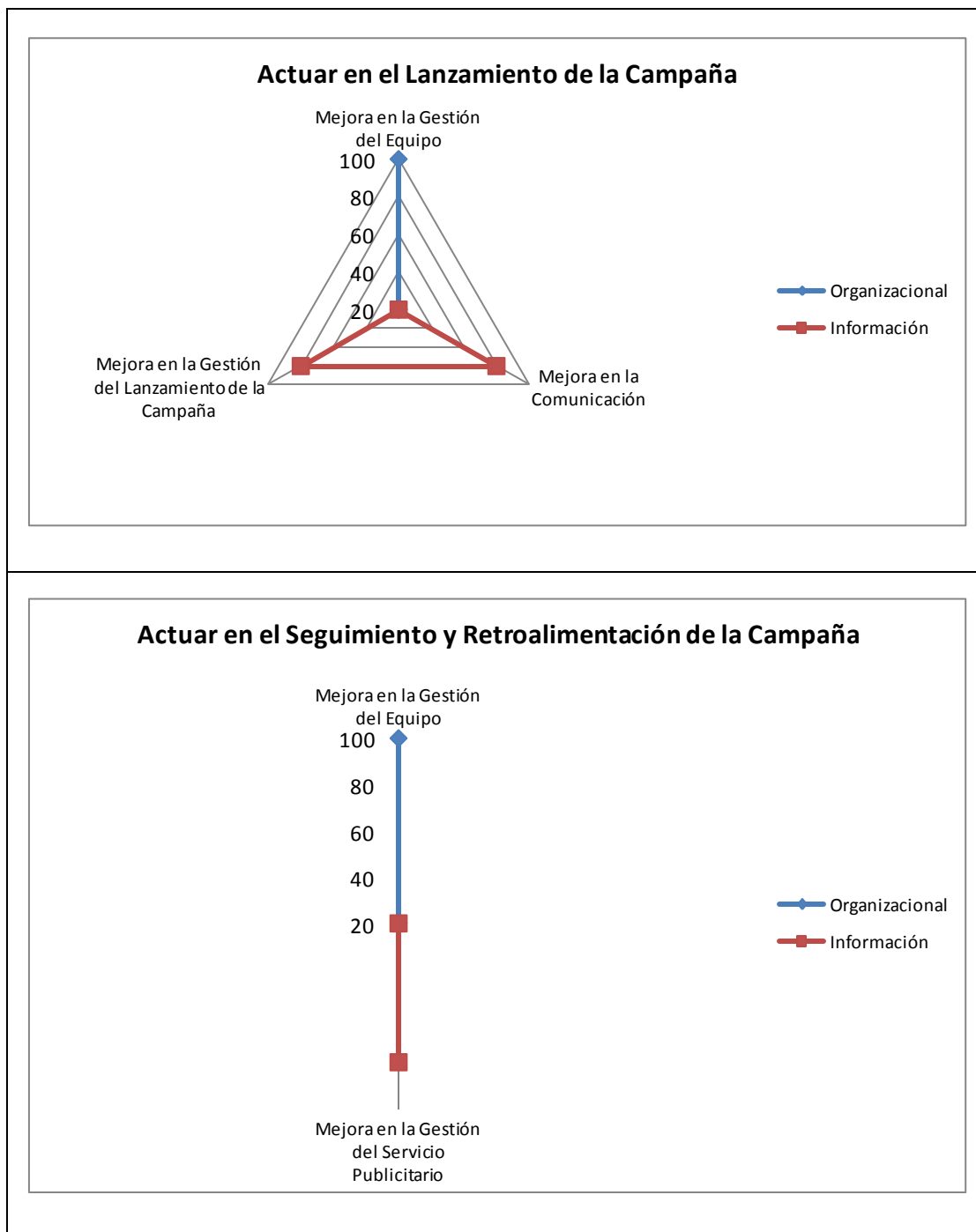


Tabla 20. Resultados para Actuar en el ADDP



#### **5.4. Conclusiones de la validación**

La experiencia producto de la aplicación de la herramienta de medición en la empresa seleccionada es analizada para efectuar ajustes y mejoras en su diseño. Su análisis está basado en los siguientes parámetros:

**Estructura Conceptual:** Los factores evaluados en la herramienta son basados en el instrumento diseñado por Luna (2003) los cuales fueron adaptados al sector publicitario y con una escala de valoración diferente. Los evaluadores realizaron una recomendación respecto al factor de definición de relaciones con clientes y proveedores debido a que no todas las dependencias tienen contacto con ellos, por reglas de la organización el departamento de cuentas es el único que tiene relación con los clientes y el departamento de medios con los proveedores. Por lo tanto sugieren que ese factor se desglose en proveedores y clientes dependiendo a la etapa evaluada.

**Objetividad:** La herramienta fue diseñada de tal forma que no hubiera sesgos en las respuestas de los evaluadores ni subjetividad y ambigüedad, debido a que cada nivel presentaba su significado. Aunque los evaluadores expresaban que el cuestionario por poseer esta característica se volvía mas dispendioso al momento de la lectura.

**Aspectos de Forma:** La herramienta tuvo críticas en cuanto a la extensión de las preguntas, debido a la cantidad de información que contenía cada nivel de evolución evaluado. A pesar de haber gran cantidad de factores en cada herramienta no hubo conjeturas al respecto.





## Capítulo 6

### **CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**



## **6. CONCLUSIONES Y LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

### **6.1. Conclusiones**

El Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario comprende las diferentes etapas que permiten llevar a cabo un anuncio publicitario y abarca desde el estudio de mercado hasta el seguimiento y retroalimentación de la campaña luego de su lanzamiento. Una gestión ineficiente de los procesos que se llevan a cabo que desencadena campañas poco creativas y efectivas y a su vez cortas relaciones entre las empresas de publicidad y los clientes se han convertido en temas abordados frecuentemente en la literatura. En consecuencia la presente investigación tuvo la tarea de realizar una revisión documental



para clasificar y analizar la literatura de acuerdo a una metodología diseñada que permitió detectar brechas existentes en este campo de investigación y así dar un punto de inicio a los investigadores que permitan encontrar soluciones a las problemáticas expuestas.

Como resultado a esta revisión documental se pudo identificar que no existe una metodología integradora que involucre recursos organizacionales, humanos, tecnológicos, de información y de mercado para realizar una gestión eficiente en el Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario, ya que se demostró que estas dimensiones se efectuaban de forma independiente o se integraban hasta tres de ellas. También se pudo detectar la ausencia de un modelo estandarizado para el ADDP que le entregue a los interesados en el sector una guía para el entendimiento de los procesos y las actividades que lo componen.

Por lo tanto este estudio propone el diseño de una metodología apropiada para la evaluación del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario basado en los criterios de la Ingeniería Concurrente que determine fallas en el proceso conducentes a la mejora continua. Esto podría convertirse en una nueva alternativa para la gestión de procesos que ayude a las organizaciones a trabajar bajo la cultura concurrente para conseguir sus beneficios. A su vez comprendió el diseño de un modelo para el ADDP basado en una metodología establecida.

Por último se realizó una validación de la metodología propuesta a través del diseño de una herramienta de medición que permita identificar los factores dentro de la organización a mejorar para realizar un diseño y desarrollo publicitario eficientes que mejore el desempeño de los procesos entregando un producto de calidad que satisfaga los requerimientos del cliente.



## **6.2. Futuras Líneas de Investigación**

Como producto del desarrollo de la presente investigación se llegan a identificar las siguientes futuras líneas de investigación:

- Investigaciones que desarrollen la metodología propuesta a otros sectores y tipos de organizaciones.
- Investigaciones que desarrollen indicadores para el sector basado en la metodología propuesta
- Investigaciones que desarrollen una evaluación del estado actual del sector publicitario en Colombia bajo la premisa de la Ingeniería Concurrente.



## **REFERENCIAS**



- Akao, Y., and G. H. Mazur. 2003. The leading edge in QFD: past, present and future. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20 (1):20-35.
- Al-Ashaab, A., and A. Molina. 1999. Concurrent engineering framework: A mexican perspective. *Proceedings of Advances in Concurrent Engineering (CE99)*, Bath, UK:435-442.
- Alameda-García, D., E. Fernández-Blanco, and J. Benavides-Delgado. 2013. El sector publicitario en su triple vertiente económica, estructural y cultural. *Palabra Clave* 16 (1):182-214.
- Alcaide, J., J. Diego, and M. Artacho. 2004. *Diseño de producto: Métodos y técnicas*. México.
- Arens, W. F. 2004. *Contemporary advertising*: Tata McGraw-Hill Education.
- Ashley, C., and J. D. Oliver. 2010. Creative leaders. *Journal of Advertising* 39 (1):115-130.
- Baudin, C. 2011. Criterios de transferibilidad del enfoque concurrente en los procesos de diseño y desarrollo de productos de las pequeñas y medianas empresas chilenas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería* 19 (1):146-161.
- Belch, G. E., M. A. Belch, and M. Guolla. 1998. Advertising and promotion: an integrated marketing communications approach. *New York: Irwin McGraw-Hill*. 連結.
- Berdugo, C., Ó. Oviedo, R. Peñabaena, C. Luna, and W. Nieto. 2014. Diseño y desarrollo de servicios: una nueva perspectiva desde el ciclo de vida. *Interciencia* 39 (2):111-115.
- Boojihawon, D. K. 2007. Network dynamics and the internationalisation process of small advertising agencies. *The Service Industries Journal* 27 (6):809-829.
- Brookes, N. J., and C. J. Backhouse. 2010. Understanding concurrent engineering implementation: a case-study approach. *International Journal of Production Research* 36 (11):3035-3054.
- Cavia, J. F., and C. S. Blanco. 2012. Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la planificación estratégica. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación* 17 (32).
- Cordoba, M. I. 1993. Gerencia Estrategica del Servicio. In *Tecnologia Administrativa*, 31-41.
- Corfman, K. P., and D. R. Lehmann. 1994. The prisoner's dilemma and the role of information in setting advertising budgets. *Journal of Advertising* 23 (2):35-48.
- Czinkota, M. R. 1999. *Marketing: best practices*: Holt Rinehart & Winston.
- Daniels, P. W. 1995. The Internationalisation of advertising. *Service Industries Journal* 15 (3):276-294.
- Davies, M., and M. Prince. 1999. Examining the longevity of new agency accounts: A comparative study of US and UK advertising experiences. *Journal of Advertising* 28 (4):75-89.
- Dhanesha, K. A., A. Hartman, and A. N. Jain. 2009. A model for designing generic services. Paper read at Services Computing, 2009. SCC'09. IEEE International Conference on.
- Dirksen, C. J., and A. Kroeger. 1964. *Advertising principles and problems*: RD Irwin.
- Doyle, P. 1977. Long range planning and advertising. *Long Range Planning* 10 (6):16-22.
- Doyle, P., and I. Fenwick. 1975a. How store image influences buying habits. *J. Retailing* 31.



- . 1975b. Planning and estimation in advertising. *Journal of Marketing Research*:1-6.
- . 1976. Sales forecasting—using a combination of approaches. *Long Range Planning* 9 (3):60-64.
- Ducoffe, R. H., D. Sandler, and E. Secunda. 1996. A survey of senior agency, advertiser, and media executives on the future of advertising. *Journal of Current Issues & Research in Advertising* 18 (1):1-19.
- Dwivedi, S., R. Sharan, R. Prasad, and R. Garg. 1990. Simultaneous Engineering—Why and What. *Institute of Electrical and Electronics Engineers, Computer Society*:142-148.
- Ensor, J., A. Cottam, and C. Band. 2001. Fostering knowledge management through the creative work environment: a portable model from the advertising industry. *Journal of Information Science* 27 (3):147-155.
- Erickson, B. 1989. *Introducción general a la publicidad*: Playor.
- . 1990. Como dominar la publicidad. *Editorial Norma* 6.
- . 2010. *La publicidad*: Firmas Press.
- Frazer, C. F. 1983. Creative strategy: A management perspective. *Journal of advertising* 12 (4):36-41.
- G-Trade, G. 2015. Perú Gráfico Nacional: Guía Digital, gráfica y publicitaria.
- Griffin, W. G. 2008. From performance to mastery: Developmental models of the creative process. *Journal of Advertising* 37 (4):95-108.
- Grönroos, C. 1980. Designing a long range marketing strategy for services. *Long Range Planning* 13 (2):36-42.
- Guzmán Elisea, J. 2003. Desarrollo de campaña publicitaria, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Gómez, C. 2010. The client-agency relationship: client insight. *Pensamiento & Gestión* (28):25-53.
- Haytko, D. L. 2004. Firm-to-firm and interpersonal relationships: Perspectives from advertising agency account managers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (3):312-328.
- Hoch, M. 2013. We Asked, Marketing Execs Answered: If You Could Solve One Challenge in the Advertising Business, What Would It Be? In *Business Harvard Review*.
- Hornik, J. 1981. Experts' Estimates for Advertising Pretesting. *Current Issues and Research in Advertising* 4 (1):29-42.
- Johar, G. V., M. B. Holbrook, and B. B. Stern. 2001. The role of myth in creative advertising design: Theory, process and outcome. *Journal of Advertising* 30 (2):1-25.
- Katzan Jr, H. 2011. Essentials Of Service Design. *Journal of Service Science (19414722)* 4 (2).
- Khang, H., S. Han, S. Shin, A.-R. Jung, and M.-J. Kim. 2015. A retrospective on the state of international advertising research in advertising, communication, and marketing journals: 1963–2014. *International Journal of Advertising*:1-29.
- Kim, K., J. L. Hayes, J. A. Avant, and L. N. Reid. 2014. Trends in advertising research: A longitudinal analysis of leading advertising, marketing, and communication journals, 1980 to 2010. *Journal of advertising* 43 (3):296-316.
- Lavidge, R. J., and G. A. Steiner. 2000. A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Advertising & Society Review* 1 (1).



- Lee, M., and C. Johnson. 2013. *Principles of advertising: a global perspective*: Routledge.
- León, A. M., D. N. Rivera, and A. H. Nariño. 2010. Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua.
- Lita, R. L. 2001. *Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro*. Vol. 4: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Londoño G., F. 2012. Ingeniería concurrente: hacia un desarrollo integrado de productos y servicios: perspectivas tecnológicas para la competitividad: Universidad EAFIT 2012-08-13.
- Lord, B. 2013. Five Ways the Advertising Industry Is About to Transform. In *Harvard Business Review*, 3.
- Lorenzo, I. F., and P. M. Aguerrebere. 2013. *Gestión empresarial de la agencia de publicidad*: Ediciones Díaz de Santos.
- Luna, C. 2003. *PROPUESTA METODOLÓGICA PARA MEJORAR EL PROCESO DE DESARROLLO DE PRODUCTOS. Aplicación en el sector Metalmecánico de Barranquilla (Colombia)*. edited by U. P. d. Valencia. Valencia.
- Luque, M. d. 2011. " Nuestro trabajo sigue siendo crear una verdad relevante". Amir Kassaei, director creativo mundial de DDB. *Anuncios* (1385):4-4.
- Mackay, A. 2005. *The practice of advertising*: Routledge.
- McGann, A. F. 1985. Human Resource Planning in the Advertising Agency. *Journal of Advertising* 14 (1):3-3.
- Mercadeo, R. P. y. 2006. Viaje al centro del Medio - La relación entre tres actores de primera línea: las agencias de publicidad, los anunciantes y sus gremios. *Revista P&M* 308.
- Norman, A. 1993. *PUBLICIDAD: guía para ejecutivos de marketing*: McGraw-Hill.
- O'Farrell, P. N., and L. A. Moffat. 1991. An interaction model of business service production and consumption. *British Journal of Management* 2 (4):205-221.
- Orta, E., M. Ruiz, and M. Toro. 2009. Aplicación de las Técnicas de Modelado y Simulación en la Gestión de Servicios TI. *Actas de los Talleres de las Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos* 3 (1).
- Palacio, A. B., and J. D. M. Santana. 1999. *Técnicas de medición de la eficacia publicitaria*: Ariel.
- Patti, C. H., and J. P. McDonald. 1985. Corporate Advertising: Process, Practices, and Perspectives (1970–1989). *Journal of Advertising* 14 (1):42-49.
- Percy, L., and R. Rosenbaum-Elliott. 2016. *Strategic advertising management*: Oxford University Press.
- Publicidad, C. d. I. 2010. Dossier especial agencias españolas, 33-68.
- Ranky, P. G. 1994. Concurrent engineering and enterprise modelling. *Assembly Automation* 14 (3):14.
- Richards, J. I., and C. M. Curran. 2002. Oracles on "advertising": Searching for a definition. *Journal of Advertising* 31 (2):63-77.
- Rizo, S. C. 1999. *Introducción al proyecto de producción. Ingeniería concurrente para el diseño del producto*: Ed. Univ. Politéc. Valencia.
- Rizo, S. C., and T. G. Navarro. 2002. *Ecodiseño: ingeniería del ciclo de vida para el desarrollo de productos sostenibles*: Ed. Univ. Politéc. Valencia.





- Robles, L. 2014. Comunicación comercial NESPRESSO. Escola d'Estudis Superiors i Universitaris FORMATIC BARNA.
- Rust, R. T., and R. W. Oliver. 1994. The death of advertising. *Journal of Advertising* 23 (4):71-77.
- Sakao, T., Y. Shimomura, E. Sundin, and M. Comstock. 2009. Modeling design objects in CAD system for service/product engineering. *Computer-Aided Design* 41 (3):197-213.
- Sethna, B. N. 1978. An Electrical Circuit Analogue of Market Behavior—As Used in Advertising Decisions. *Journal of Advertising* 7 (1):35-42.
- Sheehan, K. B. 2013. *Controversies in contemporary advertising*: Sage Publications.
- Sokovic, M., D. Pavletic, and K. K. Pipan. 2010. Quality improvement methodologies—PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* 43 (1):476-483.
- Spake, D. F., G. D'souza, T. N. Crutchfield, and R. M. Morgan. 1999. Advertising agency compensation: An agency theory explanation. *Journal of Advertising* 28 (3):53-72.
- Stuhlfaut, M. W. 2010. Evaluating the work preference inventory and its measurement of motivation in creative advertising professionals. *Journal of Current Issues & Research in Advertising* 32 (1):81-93.
- . 2011. The creative code: An organisational influence on the creative process in advertising. *International Journal of Advertising* 30 (2):283-304.
- Turner, J. R. 2009. The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations.
- Urgal González, B., M. Diz Comesaña, and J. M. García Vázquez. 2010. Automatización flexible, ingeniería de diseño y fabricación, gestión de calidad y empowerment: evidencia empírica de su contribución a la creación de capacidades estratégicas. *Dirección y Organización* (33):35.
- Vanden Bergh, B. G., and H. Katz. 1999. *Advertising Principles: Choice, Challenge, Change*, Lincolnwood, IL: NTC: Contemporary Publishing Group.
- Vanden Bergh, B. G., L. N. Reid, and G. A. Schorin. 1983. How many creative alternatives to generate? *Journal of Advertising* 12 (4):46-49.
- Vaughn, R. 1986. How advertising works: A planning model revisited. *Journal of advertising research* 26 (1):57-66.
- Verbeke, W., P. H. Franses, A. I. Blanc, and N. van Ruiten. 2008. Finding the keys to creativity in AD agencies: using climate, dispersion, and size to examine award performance. *Journal of Advertising* 37 (4):121-130.
- Vila Pastor, C. 2001. Estrategias de Implantación de Nuevas Tecnologías en el ámbito de la Ingeniería Concurrente.
- Von Nordenflycht, A. 2011. Firm size and industry structure under human capital intensity: insights from the evolution of the global advertising industry. *Organization Science* 22 (1):141-157.
- Vázquez-Bustelo, D., and S. V. Álvarez. 2008. Rendimiento de la ingeniería concurrente bajo condiciones de incertidumbre variables. *Concurrent engineering performance under varying uncertainty conditions*. 36:15-44.



- Wells, W., R. Spence-Stone, R. Crawford, S. Moriarty, and N. Mitchell. 2011. *Advertising: Principles and practices*: Pearson Higher Education AU.
- West, D. C., A. J. Kover, and A. Caruana. 2008. Practitioner and customer views of advertising creativity: Same concept, different meaning? *Journal of Advertising* 37 (4):35-46.
- Williamson, I. 1992. Business transformation through simultaneous engineering of product and process. Paper read at Factory 2000, 1992. 'Competitive Performance Through Advanced Technology', Third International Conference on (Conf. Publ. No. 359).
- Wilmschurst, J., and A. Mackay. 2002. *The fundamentals and practice of marketing*: Routledge.
- . 2010. *Fundamentals of Advertising*: Routledge.
- Wilson, A. 1972. Marketing of professional services.
- Wilson, R. L. 2009. *Historical Encyclopedia of American Business*. Pasadena, CA: Salem Press.
- Wu, W.-Y., and C.-S. Fu. 2010. Closing the perception gap in advertising design. *Journal of Current Issues & Research in Advertising* 32 (1):1-11.
- Yale, L., and M. C. Gilly. 1988. Trends in advertising research: A look at the content of marketing-oriented journals from 1976 to 1985. *Journal of Advertising* 17 (1):12-22.
- Yassine, A. A. 1999. A conceptual concurrent engineering model of service quality. *International journal of information and management sciences* 10:37-52.
- Zeithaml, V., and M. Bitner. 2002. *Marketing de servicios*. edited by McGraw-Hill. 2 ed. ed. México.



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

**ANEXOS**



## ANEXO 1. HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO

HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO PUBLICITARIO				
ETAPA: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO				
I. IDENTIFICACIÓN				
A. EMPRESA EVALUADA				
Nombre de la Empresa:				
Breve Descripción de la Empresa:				
B. EVALUADOR				
Nivel del Cargo:	Directivo <input type="checkbox"/>	Jefe de Área <input type="checkbox"/>	Otro:	
Nombre del Cargo:				
Breve Descripción de su Función:				
II. CUESTIONARIO				
A. GENERALIDADES				
<b>Objetivo del Cuestionario:</b> Determinar la situación actual del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario (llamado también ADDP) desde la visión de las dimensiones de la Ingeniería Concurrente (Organizacional, Recurso Humano, Información, Tecnología, Mercado) desglosadas en cada uno de los pasos de Evaluación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).				
<b>Instrucciones del Cuestionario:</b> Leer cuidadosamente las tablas de evaluación las cuales permiten ubicar a la organización en uno de los rangos de desarrollo de gestión y marque en la hoja de valoración el rango escogido.				
B. TABLAS DE EVALUACIÓN				
0% A 20%				
ORGANIZACIONAL	RECURSOS HUMANO	INFORMACIÓN	TECNOLOGIA	MERCADO
PLANEAR:				



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización no dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar las tareas durante la etapa de segmentación del mercado	<b>* Empoderamiento:</b> La organización no planea actividades para que los miembros del Equipo de trabajo posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Estándares:</b> La organización no cuenta con estándares para llevar a cabo la etapa de segmentación del mercado	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La organización no cuenta con una estrategia tecnológica claramente definida para la selección de herramientas que permitan optimizar la etapa de segmentación del mercado	<b>*Planificación y Revisión del Mercado:</b> La organización no cuenta con una metodología para planificar e identificar necesidades del mercado al cual está dirigida la campaña y no desarrolla objetivos y estrategias claras y conocidas por los integrantes del equipo para llevarlo a cabo.
<b>* Flujo de Información:</b> La organización no establece un flujo de información entre el equipo de trabajo y la alta dirección ni dentro y entre departamentos durante la etapa de segmentación del mercado		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización no cuenta con los canales de comunicación necesarios para el intercambio de información entre los integrantes del equipo de trabajo durante la etapa de segmentación del mercado		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización no conoce ni hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras hts para planificar las actividades, recursos, tecnologías para la etapa de segmentación del mercado		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La empresa no cuenta con planes predefinidos para el tratamiento y uso de información recolectada, no es actualizada y no está disponible para el equipo durante la etapa de segmentación del mercado		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización no cuenta con un enfoque definido para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores durante la etapa de segmentación del mercado				
<b>HACER:</b>				
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización no cuenta con actividades definidas que permitan mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos de trabajo involucrados en la etapa de segmentación del mercado no se encuentran capacitados ni entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo ni mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Comunicación:</b> Los integrantes del equipo de trabajo no mantienen disposición para la comunicación de la información necesaria para hacerle seguimiento.	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización no cuenta con herramientas tecnológicas para apoyar las actividades durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización no desarrolla actividades para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo la etapa de segmentación del mercado



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>* Adecuación del Producto/Servicio a publicitar:</b> La organización no conoce ni establece el ciclo de vida del producto o servicio a publicitar.	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en la etapa de segmentación del mercado no cuentan con motivación para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			<b>*Identificación y Segmentación del Mercado:</b> La organización no cuenta con criterios para identificar y segmentar el mercado para enfocar su campaña.
<b>VERIFICAR:</b>				
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización no verifica el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización no verifica el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Gestión de la Información del Mercado:</b> La organización no cuenta con vías de comunicación ni una gestión de la etapa de segmentación del mercado que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado.	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización no verifica el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Análisis y Seguimiento del Mercado y la Competencia:</b> La organización no realiza seguimiento del Mercado para analizar el nivel de aceptación de la campaña por parte de los clientes.
<b>ACTUAR:</b>				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización no hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras.	<b>*Mejora en Capacitaciones</b> La organización no desarrolla planes de acción para mejorar las capacitaciones y entrenamientos en la etapa de segmentación del mercado	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización no desarrolla planes de acción para generar vías de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización no hace uso de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas en la etapa de segmentación del mercado para identificar mejoras	<b>*Mejora en la Gestión del Mercado:</b> La organización no desarrolla planes de acción para identificar mejoras en las actividades relacionadas a la identificación, segmentación, revisión y planificación del mercado
<b>20% A 40%</b>				
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>PLANEAR:</b>				
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización está empezando a dirigir actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar actividades en la etapa de segmentación del mercado	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea ciertas actividades dirigidas a los miembros del Equipo de trabajo para tener la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones y tomar sus propias decisiones en la etapa de segmentación del mercado	<b>*Estándares:</b> La organización está en proceso de diseño de estándares para llevar a cabo la etapa de segmentación del mercado	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La empresa cuenta con una estrategia tecnológica confusa para la selección de herramientas que permitan optimizar la etapa de segmentación del mercado	<b>*Planificación y Revisión del Mercado:</b> La organización cuenta con una metodología incipiente para planificar e identificar necesidades del mercado al cual está dirigida la campaña y desarrolla objetivos y estrategias poco claras y conocidas por los integrantes del equipo para llevarlo a cabo.
<b>* Flujo de Información:</b> La organización limita el flujo de información entre los equipos de trabajo y la alta dirección y dentro y entre departamentos		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización cuenta con canales de comunicación que mejora el intercambio de información entre los integrantes del equipo de trabajo.		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce pero no hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías durante la etapa de segmentación del mercado		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La empresa cuenta con planes predefinidos para el tratamiento y uso de información recolectada, pero no se actualizada y no se encuentra en el momento justo para el equipo durante la etapa de segmentación del mercado		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque poco definido para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores				
<b>HACER:</b>				
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades que mejoren las relaciones entre los clientes y proveedores durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos de trabajo involucrados en la etapa de segmentación del mercado se encuentran poco capacitados y entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo y mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Comunicación:</b> Los integrantes del equipo de trabajo tienen poca disposición para la comunicación de la información necesaria para hacerle seguimiento.	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización cuenta con pocas herramientas tecnológicas para apoyar las actividades durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización desarrolla pocas actividades para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo la etapa de segmentación del mercado de forma eficiente
<b>* Adecuación del Producto/Servicio a publicitar:</b> La organización tiene poco conocimiento del ciclo de vida del producto o servicio a publicitar.	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en la etapa de segmentación del mercado cuentan con poca motivación para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			<b>*Identificación y Segmentación del Mercado:</b> La organización cuenta con criterios poco claros para identificar y segmentar el mercado para enfocar su campaña.
<b>VERIFICAR:</b>				
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica ocasionalmente el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización verifica ocasionalmente el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Gestión de la Información del Mercado:</b> La organización cuenta con vías de comunicación pero sin una gestión de la etapa de segmentación del mercado que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado.	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización verifica ocasionalmente el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Análisis y Seguimiento del Mercado y la Competencia:</b> La empresa realiza seguimiento del Mercado ocasionalmente que permita analizar el nivel de aceptación de la campaña por parte de los clientes.
<b>ACTUAR:</b>				



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización ocasionalmente hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras.	<b>*Mejora en Capacitaciones</b> La organización desarrolla planes de acción en algunas áreas para mejorar las capacitaciones y entrenamientos para la etapa de segmentación del mercado	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla planes de acción en algunas áreas para generar vías de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización hace uso ocasionalmente de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas durante la etapa de segmentación del mercado para identificar mejoras.	<b>*Mejora en la Gestión del Mercado:</b> La organización desarrolla ocasionalmente planes de acción para identificar mejoras en las actividades relacionadas a la identificación, segmentación, revisión y planificación del mercado
<b>40% A 60%</b>				
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>PLANEAR:</b>				
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar las tareas durante la etapa de segmentación del mercado	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo de trabajo posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones en la etapa de segmentación del mercado	<b>*Estándares:</b> La organización cuenta con estándares para llevar a cabo la etapa de segmentación del mercado	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La empresa cuenta con una estrategia tecnológica definida para la selección de herramientas que permitan optimizar la etapa de segmentación del mercado	<b>*Planificación y Revisión del Mercado:</b> La organización cuenta con una metodología definida para planificar e identificar necesidades del mercado al cual está dirigida la campaña y desarrolla objetivos y estrategias claras y conocidas por los integrantes del equipo para llevarlo a cabo.
<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable entre los equipos de trabajo y la alta dirección y dentro y entre departamentos		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización cuenta con los canales de comunicación necesarios para el intercambio de información entre los integrantes del equipo de trabajo.		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso de algunas técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras hts para planificar las actividades, recursos, tecnologías para la etapa de segmentación del mercado		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La empresa cuenta con planes predefinidos para el tratamiento y uso de información recolectada, la cual es actualizada y está disponible para el equipo durante la etapa de segmentación del mercado		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores				
<b>HACER:</b>				





**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades que permiten mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos multidisciplinares involucrados en la etapa de segmentación del mercado se encuentran capacitados y entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo y mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Comunicación:</b> Los integrantes del equipo multidisciplinario tienen disposición para la comunicación de la información necesaria para hacerle seguimiento.	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización cuenta con herramientas tecnológicas para apoyar las actividades en durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización desarrolla actividades para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo la etapa de segmentación del mercado eficiente
<b>*Adecuación del Producto/Servicio a publicar:</b> La organización conoce totalmente pero no establece el ciclo de vida del producto o servicio a publicar.	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en la etapa de segmentación del mercado cuentan con motivación para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			<b>*Identificación y Segmentación del Mercado:</b> La organización cuenta con criterios para identificar y segmentar el mercado para enfocar su campaña.
<b>VERIFICAR:</b>				
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Gestión de la Información del Mercado:</b> La organización cuenta con vías de comunicación y una gestión de la etapa de segmentación del mercado que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado.	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Análisis y Seguimiento del Mercado y la Competencia:</b> La empresa realiza seguimiento del Mercado constantemente que permita analizar el nivel de aceptación de la campaña por parte de los clientes.
<b>ACTUAR:</b>				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las actividades para identificar mejoras.	<b>*Mejora en Capacitaciones</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para mejorar las capacitaciones y entrenamientos a toda la organización en la etapa de segmentación del mercado	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para generar vías de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización constantemente hace uso de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas en la etapa de segmentación del mercado para identificar mejoras.	<b>*Mejora en la Gestión del Mercado:</b> La organización constantemente desarrolla planes de acción para identificar mejoras en las actividades relacionadas a la identificación, segmentación, revisión y planificación del mercado
<b>60% A 80%</b>				
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>PLANEAR:</b>				
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo multidisciplinarios para ejecutar las tareas en la etapa de segmentación del mercado	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo Multidisciplinario posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones en la etapa de segmentación del mercado	<b>*Estándares:</b> La organización cuenta con estándares predefinidos para llevar a cabo la etapa de segmentación del mercado	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La empresa cuenta con una estrategia tecnológica definida y eficiente para la selección de herramientas que permitan optimizar la etapa de segmentación del mercado	<b>*Planificación y Revisión del Mercado:</b> La organización cuenta con una metodología confiable para planificar e identificar necesidades del mercado al cual está dirigida la campaña y desarrolla objetivos y estrategias claras y conocidas por los integrantes del equipo para llevarlo a cabo.



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable entre los equipos de trabajo multidisciplinario y la alta dirección y dentro y entre departamentos		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización cuenta con los canales de comunicación necesarios y eficientes para el intercambio de información entre los integrantes del equipo multidisciplinario.		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras hts para planificar las actividades, recursos, tecnologías para la etapa de segmentación del mercado		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La organización cuenta con planes predefinidos y eficientes para el tratamiento y uso de información recolectada, la cual es actualizada y está disponible para el equipo durante la etapa de segmentación del mercado		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático para establecer relaciones entre el equipo multidisciplinario, clientes y proveedores				
<b>HACER:</b>				
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades de forma eficiente que permiten mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante la etapa de segmentación del mercado	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos multidisciplinarios involucrados en la etapa de segmentación del mercado se encuentran totalmente capacitados y entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo y mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Comunicación:</b> Los integrantes del equipo multidisciplinario mantienen disposición para la comunicación de la información necesaria para hacerle seguimiento.	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización cuenta con herramientas tecnológicas necesarias para apoyar las actividades en la etapa de segmentación del mercado	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización desarrolla actividades sistemáticamente para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo la etapa de segmentación del mercado de forma eficiente
<b>* Adecuación del Producto/Servicio a publicitar:</b> La organización conoce y establece el ciclo de vida del producto o servicio a publicitar.	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en la etapa de segmentación del mercado cuentan con motivación permanente para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			<b>*Identificación y Segmentación del Mercado:</b> La organización cuenta con criterios para identificar y segmentar el mercado de forma correcta para enfocar su campaña.
<b>VERIFICAR:</b>				



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de los equipos multidisciplinarios durante la etapa de segmentación del mercado en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante la etapa de segmentación del mercado en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Gestión de la Información del Mercado:</b> La organización cuenta con vías eficaces de comunicación y una gestión de la etapa de segmentación del mercado que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado.	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante la etapa de segmentación del mercado en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Análisis y Seguimiento del Mercado y la Competencia:</b> La empresa realiza seguimiento del Mercado constantemente que permita analizar el nivel de aceptación de la campaña por parte de los clientes, identificando a su vez oportunidades.
<b>ACTUAR:</b>				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña.	<b>*Mejora en Capacitaciones:</b> La organización desarrolla planes de acción para mejorar las capacitaciones y entrenamientos a todas las áreas involucradas en la etapa de segmentación del mercado para que esta sea eficiente y de calidad.	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla planes de acción para generar vías eficaces de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas en la etapa de segmentación del mercado para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña.	<b>*Mejora en la Gestión del Mercado:</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña en las actividades relacionadas a la identificación, segmentación, revisión y planificación del mercado.
<b>80% A 100%</b>				
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>PLANEAR:</b>				
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo multidisciplinarios para ejecutar las tareas en la etapa de segmentación del mercado y se incluyen todos los departamentos que intervienen en este.	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo Multidisciplinario y demás trabajadores posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones en la etapa de segmentación del mercado.	<b>*Estándares:</b> La organización cuenta con estándares predefinidos y sistematizados para llevar a cabo la etapa de segmentación del mercado.	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La empresa cuenta con una estrategia tecnológica definida, eficiente y sistemática para la selección de herramientas que permitan optimizar la etapa de segmentación del mercado.	<b>*Planificación y Revisión del Mercado:</b> La organización cuenta con una metodología totalmente confiable y sistemática para planificar e identificar necesidades del mercado al cual está dirigida la campaña y desarrolla objetivos y estrategias claras y conocidas por los integrantes del equipo para llevarlo a cabo.
<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable, consistente y actualizada entre los equipos de trabajo multidisciplinario y la alta dirección y dentro y entre departamentos.		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización cuenta con la infraestructura y canales de comunicación necesarios para que el intercambio de información entre los integrantes del equipo multidisciplinario sea efectivo en el momento, formato y lugar adecuado.		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<p><b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso sistemáticamente de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras hts para planificar las actividades, recursos, tecnologías para la etapa de segmentación del mercado</p>		<p><b>*Planeación del Uso de Información:</b> La empresa cuenta con planes predefinidos y totalmente eficientes para el tratamiento y uso de información recolectada, la cual debe siempre es actualizada y está disponible para el equipo durante la etapa de segmentación del mercado</p>		
<p><b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático y coordinación eficiente para establecer relaciones entre el equipo multidisciplinario, clientes y proveedores dándole su prioridad estratégica</p>				
<b>HACER:</b>				
<p><b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades eficientes que permiten mantener las relaciones a largo plazo entre los clientes y proveedores durante la etapa de segmentación del mercado</p>	<p><b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos multidisciplinarios y demás trabajadores se encuentran totalmente capacitados y entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo de forma proactiva y mantener buenas relaciones interpersonales.</p>	<p><b>*Comunicación:</b> Los integrantes del equipo multidisciplinario mantienen disposición para la comunicación de la información necesaria de forma eficiente para hacerle correcto seguimiento.</p>	<p><b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización cuenta con herramientas tecnológicas necesarias y eficientes para apoyar las actividades durante la etapa de segmentación del mercado</p>	<p><b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización desarrolla actividades sistemáticamente y totalmente confiables para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo la etapa de segmentación del mercado eficiente</p>
<p><b>* Adecuación del Producto/Servicio a publicitar:</b> La organización conoce y establece sistemáticamente el ciclo de vida del producto o servicio a publicitar.</p>	<p><b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en la etapa de segmentación del mercado cuentan con motivación permanente y alto nivel de compromiso para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.</p>			<p><b>*Identificación y Segmentación del Mercado:</b> La organización cuenta con criterios sistemáticos y totalmente confiables para identificar y segmentar el mercado de forma correcta para enfocar su campaña.</p>
<b>VERIFICAR:</b>				



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente y sistemáticamente el rendimiento y efectividad de los equipos multidisciplinarios durante la etapa de segmentación del mercado en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización verifica constantemente y sistemáticamente el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante la etapa de segmentación del mercado en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Gestión de la Información del Mercado:</b> La organización cuenta con vías eficaces de comunicación y una gestión integrada de la etapa de segmentación del mercado que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado.	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización verifica constantemente y sistemáticamente el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante la etapa de segmentación del mercado en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Análisis y Seguimiento del Mercado y la Competencia:</b> La empresa realiza seguimiento del Mercado constantemente y sistemáticamente que permita analizar el nivel de aceptación de la campaña por parte de los clientes, identificando a su vez oportunidades.
<b>ACTUAR:</b>				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización constantemente hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña de forma sistemática.	<b>*Mejora en Capacitaciones:</b> La organización desarrolla planes de acción y los ejecuta sistemáticamente para realizar capacitaciones y entrenamientos a toda las áreas de la organización que permitan una etapa de segmentación del mercado eficiente y de calidad.	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla planes de acción eficientes sistemáticamente para generar vías eficaces de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas en la etapa de segmentación del mercado con el fin de identificar e implementar mejoras en la próxima campaña de forma sistemática.	<b>*Mejora en la Gestión del Mercado:</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña de forma sistemática en las actividades relacionadas a la identificación, segmentación, revisión y planificación del mercado.

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>					
<b>CRITERIO</b>	<b>DE 0% A 20%</b>	<b>DE 20% A 40%</b>	<b>DE 40% A 60%</b>	<b>DE 60% A 80%</b>	<b>DE 80% A 100%</b>
<b>ORGANIZACIONAL</b>					
Conformación de Equipos de Trabajo					
Flujo de Información					
Modelado de Actividades					
Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores					
Mantener comunicación con clientes y proveedores					
Adecuación del Producto/Servicio a publicitar					
Efectividad del Equipo Multidisciplinario					
Mejora en la Gestión del Equipo					
<b>RECURSO HUMANO</b>					



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

Empoderamiento					
Capacitación y Entrenamiento					
Motivación					
Efectividad de las Capacitaciones					
Mejora en Capacitaciones					
<b>INFORMACIÓN</b>					
Estándares					
Intercambio de Información y Canales de Comunicación					
Planeación del Uso de Información					
Comunicación					
Gestión de la información del mercado					
Mejora en la Comunicación					
<b>TECNOLOGÍA</b>					
Estrategias Tecnológicas					
Herramientas Tecnológicas					
Efectividad de las herramientas Tecnológicas					
Mejora en la Gestión Tecnológica					
<b>MERCADO</b>					
Planificación y Revisión del Mercado					
Procesamiento de Requerimientos					
Identificación y Segmentación del Mercado					
Análisis y Seguimiento del Mercado y la Competencia					
Mejora en la Gestión del Mercado					



## ANEXO 2. HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA IDENTIFICACIÓN DEL OBJETIVO PUBLICITARIO

HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO PUBLICITARIO		
ETAPA: DEFINICIÓN DEL OBJETIVO PUBLICITARIO		
III. IDENTIFICACIÓN		
C. EMPRESA EVALUADA		
Nombre de la Empresa:		
Breve Descripción de la Empresa:		
D. EVALUADOR		
Nivel del Cargo:	Directivo <input type="checkbox"/>	Jefe de Área <input type="checkbox"/> Otro:
Nombre del Cargo:		
Breve Descripción de su Función:		
IV. CUESTIONARIO		
C. GENERALIDADES		
<b>Objetivo del Cuestionario:</b> Determinar la situación actual del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario (llamado también ADDP) desde la visión de las dimensiones de la Ingeniería Concurrente (Organizacional, Recurso Humano, Información, Tecnología, Mercado) desglosadas en cada uno de los pasos de Evaluación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).		
<b>Instrucciones del Cuestionario:</b> Leer cuidadosamente las tablas de evaluación las cuales permiten ubicar a la organización en uno de los rangos de desarrollo de gestión y marque en la hoja de valoración el rango escogido.		
D. TABLAS DE EVALUACIÓN		
0% A 20%		
ORGANIZACIONAL	RECURSOS HUMANO	INFORMACIÓN
PLANEAR:		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

* <b>Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización no dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar las tareas durante la etapa de definición del objetivo publicitario	* <b>Empoderamiento:</b> La organización no planea actividades para que los miembros del Equipo de trabajo posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones durante la etapa de definición del objetivo publicitario	* <b>Estrategias de la Información:</b> La organización no cuenta con actividades para desarrollar estrategias creativas, de comunicación y de medios para el diseño y desarrollo de la campaña
* <b>Flujo de Información:</b> La organización no establece un flujo de información entre el equipo de trabajo y la alta dirección ni dentro y entre departamentos durante la etapa de definición del objetivo publicitario		
* <b>Modelado de Actividades:</b> La organización no conoce ni hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías para la etapa de definición del objetivo publicitario		
* <b>Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización no cuenta con un enfoque definido para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores durante la etapa de definición del objetivo publicitario		
<b>HACER:</b>		
* <b>Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización no cuenta con actividades definidas que permitan mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante la etapa de definición del objetivo publicitario		* <b>Definición del Objetivo Publicitario:</b> La organización nunca cuenta con la información necesaria del mercado para seleccionar el objetivo de la campaña publicitaria.
<b>VERIFICAR:</b>		
* <b>Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización no verifica el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante la etapa de definición del objetivo publicitario		
<b>ACTUAR:</b>		
* <b>Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización no hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras.		
<b>20% A 40%</b>		
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>
<b>PLANEAR:</b>		
* <b>Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización está empezando a dirigir actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar actividades en la etapa de definición del objetivo publicitario	* <b>Empoderamiento:</b> La organización planea ciertas actividades dirigidas a los miembros del Equipo de trabajo para tener la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones y tomar sus propias decisiones durante la etapa de definición del objetivo	* <b>Estrategias de la Información:</b> La organización está empezando a dirigir actividades para desarrollar estrategias creativas, de comunicación y de medios para el diseño y desarrollo de la campaña





**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

	publicitario	
<b>* Flujo de Información:</b> La organización limita el flujo de información entre los equipos de trabajo y la alta dirección y dentro y entre departamentos		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce pero no hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías durante la etapa definición del objetivo publicitario		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque poco definido para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores		
<b>HACER:</b>		
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades que mejoren las relaciones entre los clientes y proveedores durante la etapa de definición del objetivo publicitario		<b>*Definición del Objetivo Publicitario:</b> La organización algunas veces cuenta con la información necesaria del mercado para seleccionar el objetivo de la campaña publicitaria.
<b>VERIFICAR:</b>		
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica ocasionalmente el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante la etapa de definición del objetivo publicitario		
<b>ACTUAR:</b>		
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización ocasionalmente hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras.		
<b>40% A 60%</b>		
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>
<b>PLANEAR:</b>		
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar las tareas durante la etapa de definición del objetivo publicitario	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo de trabajo posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones durante la etapa de definición del objetivo publicitario	<b>*Estrategias de la Información:</b> La organización dirige actividades para desarrollar estrategias creativas, de comunicación y de medios para el diseño y desarrollo de la campaña
<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable entre los equipos de trabajo y la alta dirección y dentro y entre departamentos		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

* <b>Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso de algunas técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías para la etapa de definición del objetivo publicitario		
* <b>Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores		
<b>HACER:</b>		
* <b>Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades que permiten mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante la etapa definición del objetivo publicitario		* <b>Definición del Objetivo Publicitario:</b> La organización siempre cuenta con la información necesaria del mercado para seleccionar el objetivo de la campaña publicitaria.
<b>VERIFICAR:</b>		
* <b>Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante la etapa de definición del objetivo publicitario		
<b>ACTUAR:</b>		
* <b>Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las actividades para identificar mejoras.		
<b>60% A 80%</b>		
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>
<b>PLANEAR:</b>		
* <b>Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo multidisciplinarios para ejecutar las tareas en la etapa de definición del objetivo publicitario	* <b>Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo Multidisciplinario posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones durante la etapa de definición del objetivo publicitario	* <b>Estrategias de la Información:</b> La organización dirige actividades claras y conocidas para desarrollar estrategias creativas, de comunicación y de medios para el diseño y desarrollo de la campaña
* <b>Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable entre los equipos de trabajo multidisciplinario y la alta dirección y dentro y entre departamentos		
* <b>Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras hts para planificar las actividades, recursos, tecnologías para la etapa de definición del objetivo publicitario		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático para establecer relaciones entre el equipo multidisciplinario, clientes y proveedores		
<b>HACER:</b>		
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades de forma eficiente que permiten mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante la etapa de definición del objetivo publicitario		<b>*Definición del Objetivo Publicitario:</b> La organización siempre cuenta con la información necesaria del mercado para seleccionar de forma correcta el objetivo de la campaña publicitaria.
<b>VERIFICAR:</b>		
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de los equipos multidisciplinarios durante la etapa de definición del objetivo publicitario en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.		
<b>ACTUAR:</b>		
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña.		
<b>80%A 100%</b>		
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>
<b>PLANEAR:</b>		
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo multidisciplinarios para ejecutar las tareas en la etapa de definición del objetivo publicitario y se incluyen todos los departamentos que intervienen en este.	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo Multidisciplinario y demás trabajadores posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones durante la etapa de definición del objetivo publicitario	<b>*Estrategias de la Información:</b> La organización dirige actividades claras y conocidas para desarrollar estrategias creativas, de comunicación y de medios eficientes para el diseño y desarrollo de la campaña
<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable, consistente y actualizada entre los equipos de trabajo multidisciplinario y la alta dirección y dentro y entre departamentos		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso sistemáticamente de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras hts para planificar las actividades, recursos, tecnologías para la etapa de definición del objetivo publicitario		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

* <b>Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático y coordinación eficiente para establecer relaciones entre el equipo multidisciplinario, clientes y proveedores dándole su prioridad estratégica		
<b>HACER:</b>		
* <b>Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades eficientes que permiten mantener las relaciones a largo plazo entre los clientes y proveedores durante la etapa de definición del objetivo publicitario		* <b>Definición del Objetivo Publicitario:</b> La organización siempre cuenta con la información necesaria del mercado para seleccionar de forma correcta y eficiente el objetivo de la campaña publicitaria.
<b>VERIFICAR:</b>		
* <b>Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente y sistemáticamente el rendimiento y efectividad de los equipos multidisciplinarios durante la etapa de definición del objetivo publicitario en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.		
<b>ACTUAR:</b>		
* <b>Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización constantemente hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña de forma sistemática.		

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>					
<b>CRITERIO</b>	<b>DE 0% A 20%</b>	<b>DE 20% A 40%</b>	<b>DE 40% A 60%</b>	<b>DE 60% A 80%</b>	<b>DE 80% A 100%</b>
<b>ORGANIZACIONAL</b>					
Conformación de Equipos de Trabajo					
Flujo de Información					
Modelado de Actividades					
Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores					
Mantener comunicación con clientes y proveedores					
Efectividad del Equipo Multidisciplinario					
Mejora en la Gestión del Equipo					



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

RECURSO HUMANO					
Empoderamiento					
INFORMACIÓN					
Estrategias de Información					
Definición del Objetivo Publicitario					



### ANEXO 3. HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL DISEÑO DE LA CAMPAÑA

HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO PUBLICITARIO				
ETAPA: DISEÑO DE LA CAMPAÑA				
V. IDENTIFICACIÓN				
E. EMPRESA EVALUADA				
Nombre de la Empresa:				
Breve Descripción de la Empresa:				
F. EVALUADOR				
Nivel del Cargo:	Directivo	<input type="checkbox"/>	Jefe de Área	<input type="checkbox"/>
Otro:				
Nombre del Cargo:				
Breve Descripción de su Función:				
VI. CUESTIONARIO				
E. GENERALIDADES				
<b>Objetivo del Cuestionario:</b> Determinar la situación actual del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario (llamado también ADDP) desde la visión de las dimensiones de la Ingeniería Concurrente (Organizacional, Recurso Humano, Información, Tecnología, Mercado) desglosadas en cada uno de los pasos de Evaluación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).				
<b>Instrucciones del Cuestionario:</b> Leer cuidadosamente las tablas de evaluación las cuales permiten ubicar a la organización en uno de los rangos de desarrollo de gestión y marque en la hoja de valoración el rango escogido.				
F. TABLAS DE EVALUACIÓN				
0% A 20%				
ORGANIZACIONAL	RECURSOS HUMANO	INFORMACIÓN	TECNOLOGIA	MERCADO
PLANEAR:				



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización no dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar las tareas durante el diseño de la campaña	<b>* Empoderamiento:</b> La organización no planea actividades para que los miembros del Equipo de trabajo posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones durante el diseño de la campaña	<b>*Estándares:</b> La organización no cuenta con estándares para llevar a cabo el diseño de la campaña	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La organización no cuenta con una estrategia tecnológica claramente definida para la selección de herramientas que permitan optimizar el diseño de la campaña	
<b>* Flujo de Información:</b> La organización no establece un flujo de información entre el equipo de trabajo y la alta dirección ni dentro y entre departamentos durante el diseño de la campaña		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización no cuenta con los canales de comunicación necesarios para el intercambio de información entre los integrantes del equipo de trabajo durante el diseño de la campaña		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización no conoce ni hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías para el diseño de la campaña		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La empresa no cuenta con planes predefinidos para el tratamiento y uso de información recolectada, no es actualizada y no está disponible para el equipo durante el diseño de la campaña		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización no cuenta con un enfoque definido para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores durante el diseño de la campaña				
<b>HACER:</b>				
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización no cuenta con actividades definidas que permitan mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante el diseño de la campaña	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos de trabajo involucrados en el diseño de la campaña no se encuentran capacitados ni entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo ni mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Uso de Información:</b> La organización no cuenta con bases de datos que permita acceder a la información de forma oportuna para el diseño de la campaña	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización no cuenta con herramientas tecnológicas para apoyar las actividades durante el diseño de la campaña	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización no desarrolla actividades para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo el diseño de la campaña
	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en el diseño de la campaña no cuenta con motivación para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

VERIFICAR:				
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización no verifica el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante el diseño de la campaña	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización no verifica el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante el diseño de la campaña	<b>*Retroalimentación:</b> La organización no identifica las causas de los problemas que se presenten durante el diseño de la campaña, tampoco identifica tendencias ni progresos durante el desarrollo de esta etapa.	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización no verifica el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante el diseño de la campaña	
<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización no hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante el diseño de la campaña				
ACTUAR:				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización no hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras.	<b>*Mejora en Capacitaciones</b> La organización no desarrolla planes de acción para mejorar las capacitaciones y entrenamientos en el diseño de la campaña	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización no desarrolla planes de acción para generar vías de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización no hace uso de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas en el diseño de la campaña para identificar mejoras	
20% A 40%				
ORGANIZACIONAL	RECURSOS HUMANO	INFORMACIÓN	TECNOLOGIA	MERCADO
PLANEAR:				
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización está empezando a dirigir actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar actividades durante el diseño de la campaña	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea ciertas actividades dirigidas a los miembros del Equipo de trabajo para tener la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones y tomar sus propias decisiones durante el diseño de la campaña	<b>*Estándares:</b> La organización está en proceso de diseño de estándares para llevar a cabo el diseño de la campaña	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La empresa cuenta con una estrategia tecnológica confusa para la selección de herramientas que permitan optimizar el diseño de la campaña	
<b>* Flujo de Información:</b> La organización limita el flujo de información entre los equipos de trabajo y la alta dirección y dentro y entre departamentos		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización cuenta con canales de comunicación que mejora el intercambio de información entre los integrantes del equipo de trabajo.		





**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce pero no hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías durante el diseño de la campaña		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La empresa cuenta con planes predefinidos para el tratamiento y uso de información recolectada, pero no es actualizada y no se encuentra en el momento justo para el equipo durante el diseño de la campaña		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque poco definido para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores				
<b>HACER:</b>				
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades que mejoren las relaciones entre los clientes y proveedores durante el diseño de la campaña	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos de trabajo involucrados en el diseño de la campaña se encuentran poco capacitados y entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo y mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Uso de Información:</b> La organización cuenta con bases de datos que permita acceder a la información de forma oportuna para el diseño de la campaña	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización cuenta con pocas herramientas tecnológicas para apoyar las actividades durante el diseño de la campaña	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización desarrolla pocas actividades para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo el diseño de la campaña de forma eficiente
	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en el diseño de la campaña cuentan con poca motivación para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			
<b>VERIFICAR:</b>				
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica ocasionalmente el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante el diseño de la campaña	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización verifica ocasionalmente el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante el diseño de la campaña	<b>*Retroalimentación:</b> La organización logra identificar las principales causas de los problemas que se presentan durante el diseño de la campaña, pero no identifica tendencias ni progresos durante el desarrollo de esta etapa.	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización verifica ocasionalmente el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante el diseño de la campaña	



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización ocasionalmente hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante el diseño de la campaña				
<b>ACTUAR:</b>				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización ocasionalmente hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras.	<b>*Mejora en Capacitaciones</b> La organización desarrolla planes de acción en algunas áreas para mejorar las capacitaciones y entrenamientos para el diseño de la campaña	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla planes de acción en algunas áreas para generar vías de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización hace uso ocasionalmente de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas durante el diseño de la campaña para identificar mejoras.	
<b>40% A 60%</b>				
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>PLANEAR:</b>				
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar las tareas durante el diseño de la campaña	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo de trabajo posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones en el diseño de la campaña	<b>*Estándares:</b> La organización cuenta con estándares para llevar a cabo el diseño de la campaña	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La empresa cuenta con una estrategia tecnológica definida para la selección de herramientas que permitan optimizar el diseño de la campaña	
<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable entre los equipos de trabajo y la alta dirección y dentro y entre departamentos		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización cuenta con los canales de comunicación necesarios para el intercambio de información entre los integrantes del equipo de trabajo.		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso de algunas técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías para el diseño de la campaña		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La empresa cuenta con planes predefinidos para el tratamiento y uso de información recolectada, la cual es actualizada y está disponible para el equipo durante el diseño de la campaña		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores				
<b>HACER:</b>				
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades que permiten mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante el diseño de la campaña	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos multidisciplinarios involucrados en el diseño de la campaña se encuentran capacitados y entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo y mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Uso de Información:</b> La organización cuenta con bases de datos confiables que permita acceder a la información de forma oportuna para el diseño de la campaña	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización cuenta con herramientas tecnológicas para apoyar las actividades en durante el diseño de la campaña	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización desarrolla actividades para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo el diseño de la campaña eficiente
	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en el diseño de la campaña cuentan con motivación para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			
<b>VERIFICAR:</b>				
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante el diseño de la campaña	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante el diseño de la campaña	<b>*Retroalimentación:</b> La organización logra identificar las principales causas de los problemas que se presentan durante el diseño de la campaña, también identifica tendencias y progresos durante el desarrollo de esta etapa.	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante el diseño de la campaña	
<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante el diseño de la campaña				
<b>ACTUAR:</b>				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las actividades para identificar mejoras.	<b>*Mejora en Capacitaciones</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para mejorar las capacitaciones y entrenamientos a toda la organización en el diseño de la campaña	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para generar vías de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización constantemente hace uso de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas en el diseño de la campaña para	



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

			identificar mejoras.	
<b>60% A 80%</b>				
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>PLANEAR:</b>				
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo multidisciplinarios para ejecutar las tareas en el diseño de la campaña	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo Multidisciplinario posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones en el diseño de la campaña	<b>*Estándares:</b> La organización cuenta con estándares predefinidos para llevar a cabo el diseño de la campaña	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La empresa cuenta con una estrategia tecnológica definida y eficiente para la selección de herramientas que permitan optimizar el diseño de la campaña	
<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable entre los equipos de trabajo multidisciplinario y la alta dirección y dentro y entre departamentos		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización cuenta con los canales de comunicación necesarios y eficientes para el intercambio de información entre los integrantes del equipo multidisciplinario.		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras hts para planificar las actividades, recursos, tecnologías para el diseño de la campaña		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La organización cuenta con planes predefinidos y eficientes para el tratamiento y uso de información recolectada, la cual es actualizada y esta disponible para el equipo durante el diseño de la campaña		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático para establecer relaciones entre el equipo multidisciplinario, clientes y proveedores				
<b>HACER:</b>				



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades de forma eficiente que permiten mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante el diseño de la campaña	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos multidisciplinarios involucrados en el diseño de la campaña se encuentran totalmente capacitados y entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo y mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Uso de Información:</b> La organización cuenta con bases de datos confiables y eficientes que permita acceder a la información de forma oportuna para el diseño de la campaña	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización cuenta con herramientas tecnológicas necesarias para apoyar las actividades en el diseño de la campaña	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización desarrolla actividades sistemáticamente para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo el diseño de la campaña de forma eficiente
	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en el diseño de la campaña cuentan con motivación permanente para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			
<b>VERIFICAR:</b>				
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de los equipos multidisciplinarios durante el diseño de la campaña en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante el diseño de la campaña en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Retroalimentación:</b> La organización identifica todas las causas de los problemas que se presenten durante el diseño de la campaña, también identifica tendencias y progresos durante el desarrollo de esta etapa.	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante el diseño de la campaña en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores	
<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización siempre hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante el diseño de la campaña				
<b>ACTUAR:</b>				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña.	<b>*Mejora en Capacitaciones</b> La organización desarrolla planes de acción para mejorar las capacitaciones y entrenamientos a todas las áreas involucradas en el diseño de la campaña para que esta sea eficiente y de calidad.	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla planes de acción para generar vías eficaces de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas en el diseño de la campaña para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña.	
<b>80% A 100%</b>				
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>MERCADO</b>



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>PLANEAR:</b>				
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo multidisciplinares para ejecutar las tareas en el diseño de la campaña del mercado y se incluyen todos los departamentos que intervienen en este.	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo Multidisciplinario y demás trabajadores posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones en el diseño de la campaña	<b>*Estándares:</b> La organización cuenta con estándares predefinidos y sistematizados para llevar a cabo el diseño de la campaña	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La empresa cuenta con una estrategia tecnológica definida, eficiente y sistemática para la selección de herramientas que permitan optimizar el diseño de la campaña	
<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable, consistente y actualizada entre los equipos de trabajo multidisciplinario y la alta dirección y dentro y entre departamentos		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización cuenta con la infraestructura y canales de comunicación necesarios para que el intercambio de información entre los integrantes del equipo multidisciplinario sea efectivo en el momento, formato y lugar adecuado.		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso sistemáticamente de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías para el diseño de la campaña		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La empresa cuenta con planes predefinidos y totalmente eficientes para el tratamiento y uso de información recolectada, la cual debe siempre es actualizada y está disponible para el equipo durante el diseño de la campaña		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático y coordinación eficiente para establecer relaciones entre el equipo multidisciplinario, clientes y proveedores dándole su prioridad estratégica				
<b>HACER:</b>				



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades eficientes que permiten mantener las relaciones a largo plazo entre los clientes y proveedores durante el diseño de la campaña	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos multidisciplinares y demás trabajadores se encuentran totalmente capacitados y entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo de forma proactiva y mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Uso de Información:</b> La organización cuenta con bases de datos totalmente confiables y eficientes que permita acceder a la información de forma oportuna para el diseño de la campaña	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización cuenta con herramientas tecnológicas necesarias y eficientes para apoyar las actividades durante el diseño de la campaña	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización desarrolla actividades sistemáticamente y totalmente confiables para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo el diseño de la campaña
	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en el diseño de la campaña cuentan con motivación permanente y alto nivel de compromiso para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			
<b>VERIFICAR:</b>				
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente y sistemáticamente el rendimiento y efectividad de los equipos multidisciplinares durante el diseño de la campaña en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización verifica constantemente y sistemáticamente el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante el diseño de la campaña en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Retroalimentación:</b> La organización identifica todas las causas de los problemas que se presenten durante el diseño de la campaña, también identifica tendencias y progresos durante el desarrollo de esta etapa y además cuenta con una base de datos para disponer de esta información para la mejora continua	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización verifica constantemente y sistemáticamente el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante el diseño de la campaña en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores	
<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización siempre hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante el diseño de la campaña y comprueba si se obtuvo el desempeño esperado				
<b>ACTUAR:</b>				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización constantemente hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña de forma sistemática.	<b>*Mejora en Capacitaciones</b> La organización desarrolla planes de acción y los ejecuta sistemáticamente para realizar capacitaciones y entrenamientos a toda las áreas de la organización que permitan una etapa de diseño de la campaña eficiente y de calidad.	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla planes de acción eficientes sistemáticamente para generar vías eficaces de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas en el diseño de la campaña con el fin de identificar e implementar mejoras en la próxima campaña de forma sistemática	



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

TABLA DE VALORACIÓN					
CRITERIO	DE 0% A 20%	DE 20% A 40%	DE 40% A 60%	DE 60% A 80%	DE 80% A 100%
<b>ORGANIZACIONAL</b>					
Conformación de Equipos de Trabajo					
Flujo de Información					
Modelado de Actividades					
Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores					
Mantener comunicación con clientes y proveedores					
Efectividad del Equipo Multidisciplinario					
Dirección y Apoyo al Mejoramiento					
Mejora en la Gestión del Equipo					
<b>RECURSO HUMANO</b>					
Empoderamiento					
Capacitación y Entrenamiento					
Motivación					
Efectividad de las Capacitaciones					
Mejora en Capacitaciones					
<b>INFORMACIÓN</b>					
Estándares					
Intercambio de Información y Canales de Comunicación					
Planeación del Uso de Información					
Uso de Información					
Retroalimentación					
Mejora en la Comunicación					
<b>TECNOLOGÍA</b>					
Estrategias Tecnológicas					
Herramientas Tecnológicas					
Efectividad de las herramientas Tecnológicas					





*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

Mejora en la Gestión Tecnológica					
MERCADO					
Procesamiento de Requerimientos					

## ANEXO 4. HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL PLAN DE MEDIOS

HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO PUBLICITARIO			
ETAPA: PLANEACIÓN DE MEDIOS			
VII. IDENTIFICACIÓN			
G. EMPRESA EVALUADA			
Nombre de la Empresa:			
Breve Descripción de la Empresa:			
H. EVALUADOR			
Nivel del Cargo:	Directivo <input type="checkbox"/>	Jefe de Área <input type="checkbox"/>	Otro:
Nombre del Cargo:			
Breve Descripción de su Función:			
VIII. CUESTIONARIO			
G. GENERALIDADES			
<b>Objetivo del Cuestionario:</b> Determinar la situación actual del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario (llamado también ADDP) desde la visión de las dimensiones de la Ingeniería Concurrente (Organizacional, Recurso Humano, Información, Tecnología, Mercado) desglosadas en cada uno de los pasos de Evaluación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).			
<b>Instrucciones del Cuestionario:</b> Leer cuidadosamente las tablas de evaluación las cuales permiten ubicar a la organización en uno de los rangos de desarrollo de gestión y marque en la hoja de valoración el rango escogido.			
H. TABLAS DE EVALUACIÓN			
0% A 20%			



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

ORGANIZACIONAL	RECURSOS HUMANO	INFORMACIÓN	TECNOLOGIA	MERCADO
<b>PLANEAR:</b>				
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización no dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar las tareas durante la planeación de medios	<b>* Empoderamiento:</b> La organización no planea actividades para que los miembros del Equipo de trabajo posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones durante la planeación de medios	<b>*Estándares:</b> La organización no cuenta con estándares para llevar a cabo la planeación de medios	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La organización no cuenta con una estrategia tecnológica claramente definida para la selección de herramientas que permitan optimizar a planeación de medios	
<b>* Flujo de Información:</b> La organización no establece un flujo de información entre el equipo de trabajo y la alta dirección ni dentro y entre departamentos durante la planeación de medios		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización no cuenta con los canales de comunicación necesarios para el intercambio de información entre los integrantes del equipo de trabajo durante la planeación de medios		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización no conoce ni hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías para la planeación de medios		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La empresa no cuenta con planes predefinidos para el tratamiento y uso de información recolectada, no es actualizada y no está disponible para el equipo durante la planeación de medios		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización no cuenta con un enfoque definido para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores durante la planeación de medios		<b>*Selección del Objetivo de Medios:</b> La organización no cuenta con la información necesaria del mercado para seleccionar el objetivo de medios para la campaña publicitaria		
<b>HACER:</b>				
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización no cuenta con actividades definidas que permitan mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante la planeación de medios	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos de trabajo involucrados en la planeación de medios no se encuentran capacitados ni entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo ni mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Gestión de la Planeación de Medios:</b> La organización no cuenta con vías de comunicación ni una gestión de la planeación de medios que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado.	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización no cuenta con herramientas tecnológicas para apoyar las actividades durante la planeación de medios	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización no desarrolla actividades para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo la planeación de medios



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en la planeación de medios no cuentan con motivación para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			
<b>VERIFICAR:</b>				
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización no verifica el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante la planeación de medios	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización no verifica el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante la planeación de medios	<b>*Retroalimentación:</b> La organización no identifica las causas de los problemas que se presenten durante la planeación de medios, tampoco identifica tendencias ni progresos durante el desarrollo de esta etapa.	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización no verifica el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante la planeación de medios	
<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización no hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante la planeación de medios				
<b>ACTUAR:</b>				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización no hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras.	<b>*Mejora en Capacitaciones</b> La organización no desarrolla planes de acción para mejorar las capacitaciones y entrenamientos en la planeación de medios	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización no desarrolla planes de acción para generar vías de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización no hace uso de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas en la planeación de medios para identificar mejoras	
		<b>*Mejora en la Gestión del la Planeación de Medios:</b> La organización no desarrolla planes de acción para identificar mejoras en las actividades relacionadas a la identificación y planificación de medios		
<b>20% A 40%</b>				
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>PLANEAR:</b>				



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización está empezando a dirigir actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar actividades durante la planeación de medios	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea ciertas actividades dirigidas a los miembros del Equipo de trabajo para tener la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones y tomar sus propias decisiones durante la planeación de medios	<b>*Estándares:</b> La organización está en proceso de diseño de estándares para llevar a cabo la planeación de medios	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La empresa cuenta con una estrategia tecnológica confusa para la selección de herramientas que permitan optimizar la planeación de medios	
<b>* Flujo de Información:</b> La organización limita el flujo de información entre los equipos de trabajo y la alta dirección y dentro y entre departamentos		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización cuenta con canales de comunicación que mejora el intercambio de información entre los integrantes del equipo de trabajo.		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce pero no hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías durante la planeación de medios		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La empresa cuenta con planes predefinidos para el tratamiento y uso de información recolectada, pero no es actualizada y no se encuentra en el momento justo para el equipo durante la planeación de medios		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque poco definido para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores		<b>*Selección del Objetivo de Medios:</b> La organización cuenta con poca información del mercado para seleccionar el objetivo de medios para la campaña publicitaria		
<b>HACER:</b>				
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades que mejoren las relaciones entre los clientes y proveedores durante la planeación de medios	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos de trabajo involucrados en la planeación de medios se encuentran poco capacitados y entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo y mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Gestión de la Planeación de Medios:</b> La organización cuenta con vías de comunicación pero sin una gestión de la planeación de medios que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado.	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización cuenta con pocas herramientas tecnológicas para apoyar las actividades durante la planeación de medios	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización desarrolla pocas actividades para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo la planeación de medios de forma eficiente
	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en la planeación de medios cuentan con poca motivación para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

VERIFICAR:				
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica ocasionalmente el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante la planeación de medios	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización verifica ocasionalmente el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante la planeación de medios	<b>*Retroalimentación:</b> La organización logra identificar las principales causas de los problemas que se presenten durante la planeación de medios pero no identifica tendencias ni progresos durante el desarrollo de esta etapa.	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización verifica ocasionalmente el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante la planeación de medios	
<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización ocasionalmente hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante la planeación de medios				
ACTUAR:				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización ocasionalmente hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras.	<b>*Mejora en Capacitaciones</b> La organización desarrolla planes de acción en algunas áreas para mejorar las capacitaciones y entrenamientos para la planeación de medios	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla planes de acción en algunas áreas para generar vías de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización hace uso ocasionalmente de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas durante la planeación de medios para identificar mejoras.	
		<b>*Mejora en la Gestión de la Planificación de Medios:</b> La organización desarrolla ocasionalmente planes de acción para identificar mejoras en las actividades relacionadas a la identificación y planificación de medios		
40% A 60%				
ORGANIZACIONAL	RECURSOS HUMANO	INFORMACIÓN	TECNOLOGIA	MERCADO
PLANEAR:				
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar las tareas durante la planeación de medios	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo de trabajo posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones durante la planeación de medios	<b>*Estándares:</b> La organización cuenta con estándares para llevar a cabo la planeación de medios	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La empresa cuenta con una estrategia tecnológica definida para la selección de herramientas que permitan optimizar la planeación de medios	



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable entre los equipos de trabajo y la alta dirección y dentro y entre departamentos		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización cuenta con los canales de comunicación necesarios para el intercambio de información entre los integrantes del equipo de trabajo.		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso de algunas técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías para la planeación de medios		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La empresa cuenta con planes predefinidos para el tratamiento y uso de información recolectada, la cual es actualizada y está disponible para el equipo durante la planeación de medios		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores		<b>*Selección del Objetivo de Medios:</b> La organización cuenta con información del mercado para seleccionar el objetivo de medios para la campaña publicitaria		
<b>HACER:</b>				
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades que permiten mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante la planeación de medios	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos multidisciplinarios involucrados en la planeación de medios se encuentran capacitados y entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo y mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Gestión de la Planeación de Medios:</b> La organización cuenta con vías de comunicación y una gestión de la planeación de medios que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado.	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización cuenta con herramientas tecnológicas para apoyar las actividades en durante la planeación de medios	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización desarrolla actividades para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo el diseño de la campaña eficiente
	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en la planeación de medios cuentan con motivación para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			
<b>VERIFICAR:</b>				
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante la planeación de medios	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante la planeación de medios	<b>*Retroalimentación:</b> La organización logra identificar las principales causas de los problemas que se presentan durante la planeación de medios, también identifica tendencias y progresos durante el desarrollo de esta	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante la planeación de medios	



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

		etapa.		
<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante la planeación de medios				
<b>ACTUAR:</b>				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las actividades para identificar mejoras.	<b>*Mejora en Capacitaciones</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para mejorar las capacitaciones y entrenamientos a toda la organización en la planeación de medios	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para generar vías de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización constantemente hace uso de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas en la planeación de medios para identificar mejoras.	
		<b>*Mejora en la Gestión de la Planificación de Medios:</b> La organización constantemente desarrolla planes de acción para identificar mejoras en las actividades relacionadas a la identificación y planificación de medios		
<b>60% A 80%</b>				
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>PLANEAR:</b>				
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo multidisciplinarios para ejecutar las tareas en la planeación de medios	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo Multidisciplinario posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones en la planeación de medios	<b>*Estándares:</b> La organización cuenta con estándares predefinidos para llevar a cabo la planeación de medios	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La empresa cuenta con una estrategia tecnológica definida y eficiente para la selección de herramientas que permitan optimizar la planeación de medios	



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable entre los equipos de trabajo multidisciplinario y la alta dirección y dentro y entre departamentos		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización cuenta con los canales de comunicación necesarios y eficientes para el intercambio de información entre los integrantes del equipo multidisciplinario.		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías para la planeación de medios		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La organización cuenta con planes predefinidos y eficientes para el tratamiento y uso de información recolectada, la cual es actualizada y está disponible para el equipo durante la planeación de medios		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático para establecer relaciones entre el equipo multidisciplinario, clientes y proveedores		<b>*Selección del Objetivo de Medios:</b> La organización cuenta con información necesaria del mercado para seleccionar el objetivo de medios para la campaña publicitaria		
<b>HACER:</b>				
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades de forma eficiente que permiten mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante la planeación de medios	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos multidisciplinarios involucrados en la planeación de medios se encuentran totalmente capacitados y entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo y mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Gestión de la Planeación de Medios:</b> La organización cuenta con vías eficaces de comunicación y una gestión de la planeación de medios que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado.	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización cuenta con herramientas tecnológicas necesarias para apoyar las actividades en la planeación de medios	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización desarrolla actividades sistemáticamente para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo la planeación de medios de forma eficiente
	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en la planeación de medios cuentan con motivación permanente para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			
<b>VERIFICAR:</b>				





**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de los equipos multidisciplinarios durante la planeación de medios en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante la planeación de medios en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Retroalimentación:</b> La organización identifica todas las causas de los problemas que se presenten durante la planeación de medios, también identifica tendencias y progresos durante el desarrollo de esta etapa.	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante la planeación de medios en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores	
<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización siempre hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante la planeación de medios				
<b>ACTUAR:</b>				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña.	<b>*Mejora en Capacitaciones</b> La organización desarrolla planes de acción para mejorar las capacitaciones y entrenamientos a todas las áreas involucradas en la planeación de medios para que esta sea eficiente y de calidad.	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla planes de acción para generar vías eficaces de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas en la planeación de medios para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña.	
		<b>*Mejora en la Gestión de la Planeación de Medios:</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña en las actividades relacionadas a la identificación y planificación de medios		
<b>80% A 100%</b>				
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>MERCADO</b>
<b>PLANEAR:</b>				
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo multidisciplinarios para ejecutar las tareas en la planeación de medios del mercado y se incluyen todos los departamentos que	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo Multidisciplinario y demás trabajadores posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones en la planeación de medios	<b>*Estándares:</b> La organización cuenta con estándares predefinidos y sistematizados para llevar a cabo la planeación de medios	<b>*Estrategias Tecnológicas:</b> La empresa cuenta con una estrategia tecnológica definida, eficiente y sistemática para la selección de herramientas que permitan optimizar la planeación de medios	



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

intervienen en este.				
<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable, consistente y actualizada entre los equipos de trabajo multidisciplinario y la alta dirección y dentro y entre departamentos		<b>*Intercambio de Información y Canales de Comunicación:</b> La organización cuenta con la infraestructura y canales de comunicación necesarios para que el intercambio de información entre los integrantes del equipo multidisciplinario sea efectivo en el momento, formato y lugar adecuado.		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso sistemáticamente de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías para la planeación de medios		<b>*Planeación del Uso de Información:</b> La empresa cuenta con planes predefinidos y totalmente eficientes para el tratamiento y uso de información recolectada, la cual debe siempre es actualizada y está disponible para el equipo durante la planeación de medios		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático y coordinación eficiente para establecer relaciones entre el equipo multidisciplinario, clientes y proveedores dándole su prioridad estratégica		<b>*Selección del Objetivo de Medios:</b> La organización cuenta con información necesaria y confiable del mercado para seleccionar el objetivo de medios para la campaña publicitaria		
<b>HACER:</b>				
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades eficientes que permiten mantener las relaciones a largo plazo entre los clientes y proveedores durante la planeación de medios	<b>*Capacitación y Entrenamiento:</b> Los miembros de los equipos multidisciplinarios y demás trabajadores se encuentran totalmente capacitados y entrenados por la organización para cumplir con sus labores, utilizar herramientas de apoyo de forma proactiva y mantener buenas relaciones interpersonales.	<b>*Gestión de la Planeación de Medios:</b> La organización cuenta con vías eficaces de comunicación y una gestión integrada de la Planeación de medios que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado.	<b>*Herramientas Tecnológicas:</b> La organización cuenta con herramientas tecnológicas necesarias y eficientes para apoyar las actividades durante la planeación de medios	<b>*Procesamiento de Requerimientos:</b> La organización desarrolla actividades sistemáticamente y totalmente confiables para procesar los requerimientos del cliente que permitan llevar a cabo la planeación de medios



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

	<b>*Motivación:</b> Los trabajadores involucrados en la planeación de medios cuentan con motivación permanente y alto nivel de compromiso para cumplir con sus responsabilidades dentro del proceso.			
<b>VERIFICAR:</b>				
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente y sistemáticamente el rendimiento y efectividad de los equipos multidisciplinarios durante la planeación de medios en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Efectividad de las Capacitaciones:</b> La organización verifica constantemente y sistemáticamente el rendimiento y efectividad de las capacitaciones realizadas para desarrollar las actividades durante la planeación de medios en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Retroalimentación:</b> La organización identifica todas las causas de los problemas que se presenten durante la planeación de medios, también identifica tendencias y progresos durante el desarrollo de esta etapa y además cuenta con una base de datos para disponer de esta información para la mejora continua	<b>*Efectividad de las herramientas Tecnológicas:</b> La organización verifica constantemente y sistemáticamente el rendimiento y efectividad de las herramientas tecnológicas durante la planeación de medios en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores	
<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización siempre hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante la planeación de medios y comprueba si se obtuvo el desempeño esperado				
<b>ACTUAR:</b>				
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización constantemente hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña de forma sistemática.	<b>*Mejora en Capacitaciones:</b> La organización desarrolla planes de acción y los ejecuta sistemáticamente para realizar capacitaciones y entrenamientos a toda las áreas de la organización que permitan una planeación de medios eficiente y de calidad.	<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla planes de acción eficientes sistemáticamente para generar vías eficaces de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.	<b>*Mejora en la Gestión Tecnológica:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las plataformas tecnológicas utilizadas en la planeación de medios con el fin de identificar e implementar mejoras en la próxima campaña de forma sistemática	
		<b>*Mejora en la Gestión de la Planeación de Medios:</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña de forma sistemática en las actividades relacionadas a la identificación y planificación de medios		



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

TABLA DE VALORACIÓN					
CRITERIO	DE 0% A 20%	DE 20% A 40%	DE 40% A 60%	DE 60% A 80%	DE 80% A 100%
<b>ORGANIZACIONAL</b>					
Conformación de Equipos de Trabajo					
Flujo de Información					
Modelado de Actividades					
Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores					
Mantener comunicación con clientes y proveedores					
Efectividad del Equipo Multidisciplinario					
Dirección y Apoyo al Mejoramiento					
Mejora en la Gestión del Equipo					
<b>RECURSO HUMANO</b>					
Empoderamiento					
Capacitación y Entrenamiento					
Motivación					
Efectividad de las Capacitaciones					
Mejora en Capacitaciones					
<b>INFORMACIÓN</b>					
Estándares					
Intercambio de Información y Canales de Comunicación					
Planeación del Uso de Información					
Selección del Objetivo de Medios					
Gestión de la Planeación de Medios					
Retroalimentación					
Mejora en la Comunicación					
Mejora en la Gestión de la Planeación de Medios					
<b>TECNOLOGÍA</b>					
Estrategias Tecnológicas					



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

Herramientas Tecnológicas					
Efectividad de las herramientas Tecnológicas					
Mejora en la Gestión Tecnológica					
<b>MERCADO</b>					
Procesamiento de Requerimientos					

## ANEXO 5. HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL LANZAMIENTO DE LA CAMPAÑA

<b>HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO PUBLICITARIO</b>			
<b>ETAPA: LANZAMIENTO</b>			
<b>IX. IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>I. EMPRESA EVALUADA</b>			
<b>Nombre de la Empresa:</b>			
<b>Breve Descripción de la Empresa:</b>			
<b>J. EVALUADOR</b>			
<b>Nivel del Cargo:</b>	<b>Directivo</b> <input type="checkbox"/>	<b>Jefe de Área</b> <input type="checkbox"/>	<b>Otro:</b>
<b>Nombre del Cargo:</b>			
<b>Breve Descripción de su Función:</b>			
<b>X. CUESTIONARIO</b>			
<b>I. GENERALIDADES</b>			
<b>Objetivo del Cuestionario:</b> Determinar la situación actual del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario (llamado también ADDP) desde la visión de las dimensiones de la Ingeniería Concurrente (Organizacional, Recurso Humano, Información, Tecnología, Mercado) desglosadas en cada uno de los pasos de Evaluación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).			
<b>Instrucciones del Cuestionario:</b> Leer cuidadosamente las tablas de evaluación las cuales permiten ubicar a la organización en uno de los rangos de desarrollo de gestión y marque en la hoja de valoración el rango escogido.			



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

J. TABLAS DE EVALUACIÓN		
0% A 20%		
ORGANIZACIONAL	RECURSOS HUMANO	INFORMACIÓN
<b>PLANEAR:</b>		
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización no dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar las tareas durante el lanzamiento de la campaña	<b>* Empoderamiento:</b> La organización no planea actividades para que los miembros del Equipo de trabajo posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones durante el lanzamiento de la campaña	
<b>* Flujo de Información:</b> La organización no establece un flujo de información entre el equipo de trabajo y la alta dirección ni dentro y entre departamentos durante el lanzamiento de la campaña		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización no conoce ni hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras hts para planificar las actividades, recursos, tecnologías para el lanzamiento de la campaña		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización no cuenta con un enfoque definido para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores durante el lanzamiento de la campaña		
<b>HACER:</b>		
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización no cuenta con actividades definidas que permitan mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante el lanzamiento de la campaña		<b>*Gestión de la Campaña:</b> La organización no cuenta con vías de comunicación ni una gestión del lanzamiento de la campaña que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado y la campaña
<b>*Herramientas de Apoyo:</b> La organización no conoce ni implementa herramientas que permitan realizar un pretest de la campaña y proceder con su lanzamiento		
<b>VERIFICAR:</b>		
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización no verifica el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante el lanzamiento de la campaña		<b>*Retroalimentación:</b> La organización no identifica las causas de los problemas que se presenten durante la planeación de medios, tampoco identifica tendencias ni progresos durante el desarrollo de esta etapa.
<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización no hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante el lanzamiento de la campaña		
<b>ACTUAR:</b>		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

*Mejora en la Gestión del Equipo: La organización no hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras.		*Mejora en la Comunicación: La organización no desarrolla planes de acción para generar vías de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.
		*Mejora en la Gestión del lanzamiento de la Campaña: La organización no desarrolla planes de acción para identificar mejoras en las actividades relacionadas a la planificación y ejecución del lanzamiento de la campaña
<b>20% A 40%</b>		
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>
<b>PLANEAR:</b>		
* <b>Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización está empezando a dirigir actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar actividades durante el lanzamiento de la campaña	* <b>Empoderamiento:</b> La organización planea ciertas actividades dirigidas a los miembros del Equipo de trabajo para tener la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones y tomar sus propias decisiones durante el lanzamiento de la campaña	
* <b>Flujo de Información:</b> La organización limita el flujo de información entre los equipos de trabajo y la alta dirección y dentro y entre departamentos		
* <b>Modelado de Actividades:</b> La organización conoce pero no hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías durante el lanzamiento de la campaña		
* <b>Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque poco definido para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores		
<b>HACER:</b>		
* <b>Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades que mejoren las relaciones entre los clientes y proveedores durante el lanzamiento de la campaña		* <b>Gestión de la Campaña:</b> La organización cuenta con vías de comunicación pero sin una gestión del lanzamiento de la campaña que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado y la campaña
* <b>Herramientas de Apoyo:</b> La organización conoce pero no implementa herramientas que permitan realizar un pretest de la campaña y proceder con su lanzamiento		
<b>VERIFICAR:</b>		
* <b>Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica ocasionalmente el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante el lanzamiento de la campaña		* <b>Retroalimentación:</b> La organización logra identificar las principales causas de los problemas que se presenten durante la planeación de medios pero no identifica tendencias ni progresos durante el desarrollo de esta etapa.



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

*Dirección y Apoyo al Mejoramiento: La organización ocasionalmente hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante el lanzamiento de la campaña		
<b>ACTUAR:</b>		
*Mejora en la Gestión del Equipo: La organización ocasionalmente hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras.		*Mejora en la Comunicación: La organización desarrolla planes de acción en algunas áreas para generar vías de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.
		*Mejora en la Gestión del Lanzamiento de la Campaña: La organización desarrolla ocasionalmente planes de acción para identificar mejoras en las actividades relacionadas a la planificación y ejecución del lanzamiento de la campaña
<b>40% A 60%</b>		
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANO</b>	<b>INFORMACIÓN</b>
<b>PLANEAR:</b>		
* Conformación de Equipos de Trabajo: La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar las tareas durante el lanzamiento de la campaña	* Empoderamiento: La organización planea actividades para que los miembros del Equipo de trabajo posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones durante el lanzamiento de la campaña	
* Flujo de Información: La organización facilita el flujo de información confiable entre los equipos de trabajo y la alta dirección y dentro y entre departamentos		
* Modelado de Actividades: La organización conoce y hace uso de algunas técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías para el lanzamiento de la campaña		
* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores: La organización cuenta con un enfoque sistemático para establecer relaciones entre el equipo de trabajo, clientes y proveedores		
<b>HACER:</b>		
*Mantener comunicación con clientes y proveedores: La organización desarrolla actividades que permiten mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante el lanzamiento de la campaña		*Gestión de la Campaña: La organización cuenta con vías de comunicación y una gestión del lanzamiento de la campaña que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado y la campaña
*Herramientas de Apoyo: La organización conoce e implementa herramientas que permitan realizar un pretest de la campaña y proceder con su lanzamiento		





**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

VERIFICAR:		
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante el lanzamiento de la campaña		<b>*Retroalimentación:</b> La organización logra identificar las principales causas de los problemas que se presenten durante el lanzamiento de la campaña, también identifica tendencias y progresos durante el desarrollo de esta etapa.
<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante el lanzamiento de la campaña		
ACTUAR:		
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las actividades para identificar mejoras.		<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para generar vías de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.
		<b>*Mejora en la Gestión del lanzamiento de la Campaña:</b> La organización constantemente desarrolla planes de acción para identificar mejoras en las actividades relacionadas a la planificación y lanzamiento de la campaña
60% A 80%		
ORGANIZACIONAL	RECURSOS HUMANO	INFORMACIÓN
PLANEAR:		
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo multidisciplinarios para ejecutar las tareas en el lanzamiento de la campaña	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo Multidisciplinario posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones en el lanzamiento de la campaña	
<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable entre los equipos de trabajo multidisciplinario y la alta dirección y dentro y entre departamentos		
<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías para el lanzamiento de la campaña		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático para establecer relaciones entre el equipo multidisciplinario, clientes y proveedores		
HACER:		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades de forma eficiente que permiten mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante el lanzamiento de la campaña		<b>*Gestión de la Campaña:</b> La organización cuenta con vías eficaces de comunicación y una gestión del lanzamiento de la campaña que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado y la campaña
<b>*Herramientas de Apoyo:</b> La organización conoce e implementa sistemáticamente herramientas que permitan realizar un pretest de la campaña y proceder con su lanzamiento		
<b>VERIFICAR:</b>		
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de los equipos multidisciplinarios durante el lanzamiento de la campaña en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.		<b>*Retroalimentación:</b> La organización identifica todas las causas de los problemas que se presentan durante el lanzamiento de la campaña, también identifica tendencias y progresos durante el desarrollo de esta etapa.
<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización siempre hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante el lanzamiento de la campaña		
<b>ACTUAR:</b>		
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña.		<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla planes de acción para generar vías eficaces de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.
		<b>*Mejora en la Gestión del Lanzamiento de la Campaña:</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña en las actividades relacionadas a su planificación y lanzamiento
<b>80% A 100%</b>		
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>INFORMACIÓN</b>
<b>PLANEAR:</b>		
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo multidisciplinarios para ejecutar las tareas en el lanzamiento de la campaña y se incluyen todos los departamentos que intervienen en este.	<b>* Empoderamiento:</b> La organización planea actividades para que los miembros del Equipo Multidisciplinario y demás trabajadores posean la autoridad y conocimiento necesario de sus funciones para tomar sus propias decisiones en el lanzamiento de la campaña	
<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable, consistente y actualizada entre los equipos de trabajo multidisciplinario y la alta dirección y dentro y entre departamentos		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>* Modelado de Actividades:</b> La organización conoce y hace uso sistemáticamente de técnicas como IDEF-0, diagramas de flujo, árbol de objetivos u otras herramientas para planificar las actividades, recursos, tecnologías para el lanzamiento de la campaña		
<b>* Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores:</b> La organización cuenta con un enfoque sistemático y coordinación eficiente para establecer relaciones entre el equipo multidisciplinario, clientes y proveedores dándole su prioridad estratégica		
<b>HACER:</b>		
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades eficientes que permiten mantener las relaciones a largo plazo entre los clientes y proveedores durante el lanzamiento de la campaña		<b>*Gestión de la Campaña:</b> La organización cuenta con vías eficaces de comunicación y una gestión integrada del lanzamiento de la campaña que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado y la campaña
<b>*Herramientas de Apoyo:</b> La organización conoce e implementa sistemáticamente herramientas eficientes que permitan realizar un pretest de la campaña y proceder con su lanzamiento		
<b>VERIFICAR:</b>		
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente y sistemáticamente el rendimiento y efectividad de los equipos multidisciplinarios durante el lanzamiento de la campaña en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.		<b>*Retroalimentación:</b> La organización identifica todas las causas de los problemas que se presenten durante el lanzamiento de la campaña, también identifica tendencias y progresos durante el desarrollo de esta etapa y además cuenta con una base de datos para disponer de esta información para la mejora continua
<b>*Dirección y Apoyo al Mejoramiento:</b> La organización siempre hace uso de los objetivos y metas para identificar y priorizar las actividades de mejora continua durante el lanzamiento de la campaña y comprueba si se obtuvo el desempeño esperado		
<b>ACTUAR:</b>		
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización constantemente hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña de forma sistemática.		<b>*Mejora en la Comunicación:</b> La organización desarrolla planes de acción eficientes sistemáticamente para generar vías eficaces de comunicación que permitan encontrar la información en el momento y en el lugar adecuado.
		<b>*Mejora en la Gestión del Lanzamiento de la Campaña:</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña de forma sistemática en las actividades relacionadas a su planificación y lanzamiento



*Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario*

TABLA DE VALORACIÓN					
CRITERIO	DE 0% A 20%	DE 20% A 40%	DE 40% A 60%	DE 60% A 80%	DE 80% A 100%
ORGANIZACIONAL					
Conformación de Equipos de Trabajo					
Flujo de Información					
Modelado de Actividades					
Definición de Relaciones con Cliente y Proveedores					
Mantener comunicación con clientes y proveedores					
Herramientas de Apoyo					
Efectividad del Equipo Multidisciplinario					
Dirección y Apoyo al Mejoramiento					
Mejora en la Gestión del Equipo					
RECURSO HUMANO					
Empoderamiento					
INFORMACIÓN					
Gestión de la Campaña					
Retroalimentación					
Mejora en la Comunicación					
Mejora en la gestión de la campaña					



## ANEXO 6. HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN DE LA CAMPAÑA

HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO PUBLICITARIO		
ETAPA: SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN		
XI. IDENTIFICACIÓN		
K. EMPRESA EVALUADA		
Nombre de la Empresa:		
Breve Descripción de la Empresa:		
L. EVALUADOR		
Nivel del Cargo:	Directivo <input type="checkbox"/>	Jefe de Área <input type="checkbox"/> Otro:
Nombre del Cargo:		
Breve Descripción de su Función:		
XII. CUESTIONARIO		
K. GENERALIDADES		
<b>Objetivo del Cuestionario:</b> Determinar la situación actual del Proceso de Diseño y Desarrollo Publicitario (llamado también ADDP) desde la visión de las dimensiones de la Ingeniería Concurrente (Organizacional, Recurso Humano, Información, Tecnología, Mercado) desglosadas en cada uno de los pasos de Evaluación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).		
<b>Instrucciones del Cuestionario:</b> Leer cuidadosamente las tablas de evaluación las cuales permiten ubicar a la organización en uno de los rangos de desarrollo de gestión y marque en la hoja de valoración el rango escogido.		
L. TABLAS DE EVALUACIÓN		
0% A 20%		
ORGANIZACIONAL	INFORMACIÓN	MERCADO
PLANEAR:		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización no dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar las tareas relacionadas al seguimiento y retroalimentación de la campaña		
<b>* Flujo de Información:</b> La organización no establece un flujo de información entre el equipo de trabajo y la alta dirección ni dentro y entre departamentos durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña		
<b>*Metodologías de Planificación:</b> La organización no cuenta con actividades relacionadas a la planificación de estrategias para identificar necesidades y requerimientos para el seguimiento y retroalimentación de la campaña		
<b>HACER:</b>		
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización no cuenta con actividades definidas que permitan mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña	<b>*Gestión del Servicio Publicitario:</b> La organización no cuenta con vías de comunicación ni una gestión para la prestación del servicio que permita controlar estadísticamente el cumplimiento de los objetivos del mercado y la campaña	<b>*Análisis y Seguimiento del Mercado:</b> La organización no realiza estudios ni seguimiento al mercado y competencia luego de haber lanzado la campaña
<b>VERIFICAR:</b>		
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización no verifica el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña	<b>*Retroalimentación:</b> La organización no identifica las causas de los problemas que se presenten durante la planeación de medios, tampoco identifica tendencias ni progresos durante el desarrollo de esta etapa.	<b>*Satisfacción de los Requerimientos del Cliente:</b> La organización durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña no identifica las necesidades y requerimientos de los clientes para superarlos
<b>ACTUAR:</b>		
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización no hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras.	<b>*Mejora en la Gestión del Servicio Publicitario:</b> La organización no desarrolla planes de acción para identificar mejoras en las actividades relacionadas al seguimiento, control y retroalimentación del ADDP a nivel interno y externo	
<b>20% A 40%</b>		
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>MERCADO</b>
<b>PLANEAR:</b>		
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización está empezando a dirigir actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar actividades durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña		
<b>* Flujo de Información:</b> La organización limita el flujo de información entre los equipos de trabajo y la alta dirección y dentro y entre departamentos		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

*Metodologías de Planificación: La organización está empezando a dirigir actividades relacionadas a la planificación de estrategias para identificar necesidades y requerimientos para el seguimiento y retroalimentación de la campaña		
<b>HACER:</b>		
*Mantener comunicación con clientes y proveedores: La organización desarrolla actividades que mejoren las relaciones entre los clientes y proveedores durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña	*Gestión del Servicio Publicitario: La organización cuenta con vías de comunicación pero sin una gestión del seguimiento y retroalimentación de la campaña que permite controlar estadísticamente el cumplimiento de los objetivos del mercado y la campaña	*Análisis y Seguimiento del Mercado: La organización está empezando a realizar estudios y seguimiento al mercado y competencia luego de haber lanzado la campaña
<b>VERIFICAR:</b>		
*Efectividad del Equipo Multidisciplinario: La organización verifica ocasionalmente el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña	*Retroalimentación: La organización logra identificar las principales causas de los problemas que se presentan durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña pero no identifica tendencias ni progresos durante el desarrollo de esta etapa.	*Satisfacción de los Requerimientos del Cliente: La organización durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña identifica las necesidades y requerimientos de los clientes para superarlos
<b>ACTUAR:</b>		
*Mejora en la Gestión del Equipo: La organización ocasionalmente hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras.	*Mejora en la Gestión del Servicio Publicitario: La organización desarrolla ocasionalmente planes de acción para identificar mejoras en las actividades relacionadas al seguimiento, control y retroalimentación del ADDP a nivel interno y externo	
<b>40% A 60%</b>		
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>MERCADO</b>
<b>PLANEAR:</b>		
* Conformación de Equipos de Trabajo: La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo para ejecutar las tareas durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña		
* Flujo de Información: La organización facilita el flujo de información confiable entre los equipos de trabajo y la alta dirección y dentro y entre departamentos		
*Metodologías de Planificación: La organización dirige actividades relacionadas a la planificación de estrategias para identificar necesidades y requerimientos para el seguimiento y retroalimentación de la campaña		
<b>HACER:</b>		
*Mantener comunicación con clientes y proveedores: La organización desarrolla actividades que permiten mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña	*Gestión del Servicio Publicitario: La organización cuenta con vías de comunicación y una gestión del seguimiento y retroalimentación de la campaña que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado y la campaña	*Análisis y Seguimiento del Mercado: La organización realiza estudios y seguimiento al mercado y competencia luego de haber lanzado la campaña



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>VERIFICAR:</b>		
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de los equipos de trabajo durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña	<b>*Retroalimentación:</b> La organización logra identificar las principales causas de los problemas que se presentan durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña, también identifica tendencias y progresos durante el desarrollo de esta etapa.	<b>*Satisfacción de los Requerimientos del Cliente:</b> La organización durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña constantemente identifica las necesidades y requerimientos de los clientes para superarlos
<b>ACTUAR:</b>		
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las actividades para identificar mejoras.	<b>*Mejora en la Gestión del Servicio Publicitario:</b> La organización constantemente desarrolla planes de acción para identificar mejoras en las actividades relacionadas al seguimiento, control y retroalimentación del ADDP a nivel interno y externo	
<b>60% A 80%</b>		
<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>MERCADO</b>
<b>PLANEAR:</b>		
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo multidisciplinarios para ejecutar las tareas en el seguimiento y retroalimentación de la campaña		
<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable entre los equipos de trabajo multidisciplinario y la alta dirección y dentro y entre departamentos		
<b>*Metodologías de Planificación:</b> La organización dirige actividades relacionadas a la planificación de estrategias para identificar necesidades y requerimientos de forma eficiente para el seguimiento y retroalimentación de la campaña		
<b>HACER:</b>		
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades de forma eficiente que permiten mantener las relaciones entre los clientes y proveedores durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña	<b>*Gestión del Servicio Publicitario:</b> La organización cuenta con vías eficaces de comunicación y una gestión del seguimiento y retroalimentación de la campaña que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado y la campaña	<b>*Análisis y Seguimiento del Mercado:</b> La organización realiza constantemente estudios y seguimiento al mercado y competencia luego de haber lanzado la campaña
<b>VERIFICAR:</b>		
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente el rendimiento y efectividad de los equipos multidisciplinarios durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Retroalimentación:</b> La organización identifica todas las causas de los problemas que se presentan durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña, también identifica tendencias y progresos durante el desarrollo de esta etapa.	<b>*Satisfacción de los Requerimientos del Cliente:</b> La organización durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña constantemente identifica las necesidades y requerimientos de los clientes para superarlos de forma eficiente





**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

ACTUAR:		
<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización hace uso constantemente de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña.	<b>*Mejora en la Gestión del Servicio Publicitario:</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña en las actividades relacionadas al seguimiento, control y retroalimentación del ADDP a nivel interno y externo	
<b>80%A 100%</b>		
ORGANIZACIONAL	INFORMACIÓN	MERCADO
PLANEAR:		
<b>* Conformación de Equipos de Trabajo:</b> La organización dirige actividades a la planeación de equipos de trabajo multidisciplinarios para ejecutar las tareas en el seguimiento y retroalimentación de la campaña y se incluyen todos los departamentos que intervienen en este.		
<b>* Flujo de Información:</b> La organización facilita el flujo de información confiable, consistente y actualizada entre los equipos de trabajo multidisciplinario y la alta dirección y dentro y entre departamentos		
<b>*Metodologías de Planificación:</b> La organización dirige actividades constantemente relacionadas a la planificación de estrategias para identificar necesidades y requerimientos de forma eficiente para el seguimiento y retroalimentación de la campaña		
HACER:		
<b>*Mantener comunicación con clientes y proveedores:</b> La organización desarrolla actividades eficientes que permiten mantener las relaciones a largo plazo entre los clientes y proveedores durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña	<b>*Gestión del Servicio Publicitario:</b> La organización cuenta con vías eficaces de comunicación y una gestión integrada del seguimiento y retroalimentación de la campaña que permite controlar el cumplimiento de los objetivos del mercado y la campaña	<b>*Análisis y Seguimiento del Mercado:</b> La organización realiza constantemente y sistemáticamente estudios y seguimiento al mercado y competencia luego de haber lanzado la campaña
VERIFICAR:		
<b>*Efectividad del Equipo Multidisciplinario:</b> La organización verifica constantemente y sistemáticamente el rendimiento y efectividad de los equipos multidisciplinarios durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña en términos de cumplimiento de objetivos e indicadores.	<b>*Retroalimentación:</b> La organización identifica todas las causas de los problemas que se presentan durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña, también identifica tendencias y progresos durante el desarrollo de esta etapa y además cuenta con una base de datos para disponer de esta información para la mejora continua	<b>*Satisfacción de los Requerimientos del Cliente:</b> La organización durante el seguimiento y retroalimentación de la campaña constantemente identifica las necesidades y requerimientos de los clientes para superarlos de forma eficiente y permanentemente
ACTUAR:		



**Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario**

<b>*Mejora en la Gestión del Equipo:</b> La organización constantemente hace uso de la información del rendimiento de las actividades y del equipo para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña de forma sistemática.	<b>*Mejora en la Gestión del Servicio Publicitario:</b> La organización desarrolla constantemente planes de acción para identificar mejoras e implementarlas en la próxima campaña de forma sistemática en las actividades relacionadas al seguimiento, control y retroalimentación del ADDP a nivel interno y externo
--	--

TABLA DE VALORACIÓN					
CRITERIO	DE 0% A 20%	DE 20% A 40%	DE 40% A 60%	DE 60% A 80%	DE 80% A 100%
<b>ORGANIZACIONAL</b>					
Conformación de Equipos de Trabajo					
Flujo de Información					
Metodologías de Planificación					
Mantener comunicación con clientes y proveedores					
Efectividad del Equipo Multidisciplinario					
Mejora en la Gestión del Equipo					
<b>INFORMACIÓN</b>					
Gestión del Servicio					
Retroalimentación					
Mejora en la Gestión del Servicio					
<b>MERCADO</b>					
Análisis y Seguimiento del Mercado y la Competencia					
Satisfacción de los Requerimientos del Cliente					



***Diseño de una Metodología de Evaluación para el Proceso de Diseño y  
Desarrollo de Servicios desde la Ingeniería Concurrente: Caso Sector Publicitario***